

JOSÉ ARLINDO FERREIRA DE CASTRO

**PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DA
SOCIEDADE CIVIL (OSC/ONG) VOLTADA PARA A
EDUCAÇÃO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Plano de Negócio para Uma Organização da Sociedade Civil (OSC/ONG) Voltada para a Educação**, elaborado por José Arlindo Ferreira de Csstro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 07 de Junho de 2018

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno José Arlindo Ferreira de Castro, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 3/16 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/08/16 a 31/05/aa, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de Negócio para uma Organização da Sociedade Civil (OSC/ONG) na Área de Educação, é autêntico e original.

Curitiba, 07 de Junho de 2018

José Arlindo Ferreira de Castro

Aos meus pais, cujos esforços e renúncias me permitiram chegar até aqui.

Maria Alzira Ferreira de Castro

Deuzimar Mesquita de Castro (*in memoriam*)

Agradeço

Aos mestres que me guiaram no caminho do conhecimento

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 – PROJEÇÃO DE VENDAS (DOAÇÕES)..... | 22 |
| TABELA 2 –ANÁLISE SWOT | 23 |
| TABELA 3 – PLANO OPERACIONAL | 25 |
| TABELA 4 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO | 32 |
| TABELA 5 – FONTE DE RECURSOS: DOAÇÕES | 33 |
| TABELA 6 – FLUXO DE CAIXA | 33 |
| TABELA 7 – DEMOSNTRAÇÃO DE RESULTADOS | 34 |
| TABELA 8 – SALÁRIOS E NÍVEL DE ESCOLARIDADE | 35 |
| TABELA 9 – FLUXO DE CAIXA ANUALIZADO | 36 |
| TABELA 10 – LIQUIDEZ IMEDIATA | 36 |
| TABELA 11 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE: FATORES DE RISCO | 37 |
| TABELA 12 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE | 38 |

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------|----|
| 1. SUMÁRIO EXECUTIVO | 10 |
| 2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL | 11 |
| 3. ANÁLISE DE MERCADO | 16 |
| ANÁLISE SETORIAL | 16 |
| ANÁLISE DA DEMANDA | 17 |
| ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA | 19 |
| 4. OFERTA DA EMPRESA | 21 |
| OFERTA PARA O CONSUMIDOR | 21 |
| OFERTA PARA O CLIENTE | 22 |
| MATRIZ SWOT | 23 |
| 5. PLANO OPERACIONAL | 25 |
| ETAPA PRÉ-OPERACIONAL | 25 |
| ETAPA OPERACIONAL | 28 |
| RECURSOS HUMANOS | 29 |
| OUTROS ASPECTOS OPERACIONAIS | 31 |
| 6. PLANO FINANCEIRO | 32 |
| ANÁLISE DE VIABILIDADE | 39 |
| 7. CONCLUSÃO | 40 |
| 8. REFERENCIAS | 41 |
| 9. ANEXOS. | 42 |

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento tem por objetivo analisar a viabilidade financeira do projeto Instituto Projetos de Futuro, uma Organização da Sociedade Civil atuante na área de Educação através da concessão de bolsas de estudo para jovens estudantes do ensino médio, que demonstrem aptidão para os estudos e potencial de evolução, mas estejam em situação de vulnerabilidade social e corram o risco de interromper sua trajetória escolar.

Pesquisas sobre educação no Brasil indicam que muitos jovens interrompem os estudos por falta de condições econômicas, frente à necessidade de trabalhar para ajudar no orçamento familiar. Essa condição cria um círculo vicioso que perpetua a situação de pobreza do indivíduo, da família e do seu entorno social.

O Instituto oferece 5 bolsas de estudo a cada ano, com duração de 3 anos, correspondente ao ciclo do ensino médio. Os recursos são provenientes dos rendimentos do fundo patrimonial do Instituto e doações de pessoas físicas.

O Instituto é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) sem fins lucrativos, razão pela qual não há expectativas de retorno financeiro direto para os doadores. Por essa razão foi adotado como indicador financeiro de sucesso o índice de liquidez imediata, que é positivo durante todo os 5 anos considerados neste projeto, ficando sempre acima do mínimo aceitável estabelecido em 0,25, suficiente para honrar os compromissos de 3 meses de operação.

Existe uma grande dependência dos recursos dos doadores, que podem ser reduzidos em momentos de dificuldade financeira, por isso o Instituto identificou uma série de ações para fazer frente a esse cenário, de modo a garantir a operação com o menor comprometimento possível do objetivo de ofertar 5 bolsas anualmente.

O Instituto conta com os recursos humanos necessários para a execução de suas atividades e prevê os profissionais a que terá de recorrer em momentos específicos e pontuais.

O plano de negócios abrange os diversos aspectos da operação, identifica e apresenta soluções para os fatores de risco de insucesso, e tem alto potencial de atingir os objetivos propostos. Portanto, é considerado viável e deve ser implementado.

2. A Empresa – Descrição Geral

Entre os inúmeros desafios que se apresentam à sociedade brasileira, a educação de sua população é sem dúvida um dos principais, se não o principal, dado que é através da educação que seus indivíduos são capacitados como seus agentes nas diversas atividades necessárias à existência e ao progresso dessa sociedade.

Os números da educação no Brasil dão conta que de fato não é um desafio, mas muitos, relacionados à disponibilidade, qualidade e acesso à educação em todo o território nacional, para pessoas de todas as idades e principalmente aquelas de baixa renda.

Vejamos alguns exemplos desses desafios, conforme artigo publicado pela Gazeta do Povo:

- índice de analfabetismo no Brasil é de cerca de 8,6% - aprox. 13 milhões de pessoas;
- nota dos estudantes brasileiros no PISA (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes) em 2015 foi 407, ficando classificado 59º país em leitura, 63º em ciência e 66º em matemática, em um total de 72 países avaliados;
- 75% das matrículas no ensino superior estão nas universidades privadas, sendo que um número expressivo de vagas são ocupadas por estudantes de baixa renda que se utilizam do programa de financiamento governamental (FIES).

O Instituto Projetos de Futuro é uma Organização da Sociedade Civil (OSC, nomenclatura atualizada para Organizações Não-Governamentais – ONG) que trabalha para reduzir um dos problemas encontrados na área de Educação no Brasil: o acesso de estudantes de baixa renda à educação de qualidade, mais especificamente, está preocupada com os alunos de baixa renda que sonham ser profissionais capazes e competente, mas não tem acesso a educação de qualidade no ensino médio, ou que precisam abandonar os estudos para trabalhar e ajudar financeiramente suas famílias - geralmente trabalho de baixa qualidade, ou seja, pouco qualificado e de baixa remuneração. Esta situação tende a criar um círculo vicioso que impede a ascensão dessas pessoas e suas famílias a melhores padrões de vida: não se qualificam porque não tem condições financeiras, e pela baixa qualificação não conseguem boa remuneração, nem conseguem dar condições melhores a seus descendentes.

VISÃO

Investimos na concretização dos projetos de vida de jovens talentosos para construir um futuro melhor

MISSÃO

Prover suporte financeiro e orientação para a educação de jovens talentosos em situação de vulnerabilidade social

VALORES

Nas suas atividades o Instituto valoriza:

- O trabalho perseverante que conduz às nossas realizações;
- A Celebração das conquistas
- A Contribuição para um mundo melhor

CRENÇAS

- Toda pessoa é um potencial em busca de realização;
- A jornada individual inspira e move a família e a sociedade;
- O esforço direcionado conquista nossos desejos

OBJETIVOS

Contribuir para a redução da desigualdade social no Brasil através da concessão de bolsas de estudos para estudantes talentosos do ensino médio que estejam em situação de vulnerabilidade social.

Objetivo específico: atender 5 jovens no primeiro ano de atuação, 10 jovens no segundo ano, 15 jovens a partir do terceiro ano de operação.

VANTAGENS COMPETITIVAS

O Instituto tem como vantagens competitivas:

- 1 - Fundo Patrimonial de R\$ 270.000,00, que reduz a necessidade de doações para alcançar seus objetivos, especialmente importante nos primeiros anos, quando não há um portfolio de resultados para apresentar;
- 2 – Corpo diretivo constituído por profissionais com experiência na área de educação;
- 3 – Rede de contatos na área geográfica escolhida para atuação.

TECNOLOGIA

A atuação do Instituto não tem dependência de tecnologias patenteadas ou de baixa disponibilidade.

MARCA

O Instituto deseja ser uma marca identificada com atuação profissional entre as OSCs atuantes na área de Educação.

MERCADOS

Por se tratar de uma OSC consideramos que a empresa trabalha tem dois mercados principais: o mercado consumidor, isto é, o público que utilizará/consumirá o trabalho da organização, e o mercado doador, constituído pelas pessoas que podem fazer doações para viabilizar o trabalho da empresa.

Em ambos os casos o mercado potencial é globalizado. Existem diversas OSCs que arrecadam fundos tanto no Brasil quanto no exterior, seja de pessoas físicas, empresas ou outras OSCs. De modo similar, existem OSCs brasileiras com atuação no exterior.

CLIENTES

O cliente do Instituto é a pessoa que doa os recursos que viabilizam o projeto, e o fazem basicamente porque se identificam com a causa, seja pelo tema ou pelo público

assistido. Consideramos como clientes/doadores potenciais as pessoas que puderem ser alcançadas pela rede de contatos dos seus fundadores, doadores e simpatizantes, e também por mecanismos de financiamento de OSCs, p.ex. crowdfunding, fundações e grantmakers.

CONSUMIDOR

O consumidor/beneficiário final do produto do Instituto (bolsa de estudos) são os estudantes com alto potencial de desenvolvimento escolar, que estejam candidatos ou cursando o ensino médio, sejam de famílias com poucos recursos financeiros (renda per capita média de até 1 salário mínimo).

Em relação aos beneficiários das bolsas de estudo, listamos algumas características que devem nortear a dotação de recursos da empresa:

- estudantes do 9º ano do ensino fundamental ou cursando o ensino médio;
- histórico escolar ótimo ou excelente, considerando avaliações objetivas, p.ex.. notas e frequência, e também avaliações subjetivas, p.ex. recomendações de professores;
- ter um projeto de desenvolvimento pessoal que inclua sua família ou a comunidade;
- suporte da família nuclear ao projeto do estudante, sendo desejável o suporte de outros familiares e da comunidade escolar do estudante.

PRAÇA

Quanto à praça de atuação, o Instituto atuará em 2 municípios do estado do Ceará: Acaraú e Quixeramobim, orientado principalmente pela existência de conexão dos fundadores com esses municípios, o que facilitará a execução do projeto.

Como parâmetro de validação dessa decisão foi utilizado o IDH (índice de Desenvolvimento Humano), que combina expectativa de vida ao nascer, índice de educação/grau de escolaridade e renda per capita. Acaraú e Quixeramobim tem IDH de 0,601 e 0,642, respectivamente, estando nas posições 4.123 e 3.254 entre os municípios brasileiros. Para efeito de comparação, o IDH das capitais Curitiba e São Paulo é 0,823 e 0,805, respectivamente, do estado do Ceará é 0,723, enquanto para o Brasil é 0,755.

FORNECEDORES

Considerando seu escopo de atuação, a empresa não identifica fornecedores de alta relevância para o seu funcionamento, uma vez que a sua atuação se dará através do aporte de recursos financeiros diretos ou indiretos para o estudante atendido. Nesse contexto, utilizará principalmente serviços bancários, amplamente disponibilizados no país. Outros recursos que serão utilizados incluem, por exemplo, material de escritório, provedor de internet. Em resumo, os serviços e insumos de trabalho da empresa tem muitos fornecedores, não sendo fator crítico de sucesso.

3. Análise de Mercado

3.1 Análise Setorial

De acordo com a Pesquisa FASFIL (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos), de 2010, divulgada no site da Associação Brasileira de ONGs (ABONG) atuavam no Brasil cerca de 291.000 OSCs, tendo como marco regulatório a lei 13.019/201, que estabelece como requisitos para caracterizar uma OSC:

- ser entidade de direito privado;
- não ter fins lucrativos (não distribuir eventuais excedentes entre “proprietários” ou diretores aplicando-os na própria atividade;
- estar legalmente constituída;
- ser capaz de administrar suas próprias atividades;
- ter participação voluntária.

As OSCs podem se caracterizar juridicamente como associações ou fundações, tendo como diferença principal a obrigação para as fundações de terem um fundo patrimonial desde sua criação, que não poderá ser utilizado diretamente, apenas seus rendimentos, e por estarem sob fiscalização do Ministério Público, estando obrigadas a prestar contas regularmente a esse órgão. Nesse sentido criar uma OSCs como associação é mais fácil, já que dispensa a existência do patrimônio inicial e reduz a burocracia com os registros e relatórios para o Ministério Público, resultando em maior autonomia e flexibilidade.¹

A pesquisa FASFIL demonstrou o seguinte perfil das OSCs quanto à área de atuação:

- 28,5% - voltadas à religião;
- 15,5% - associações patronais e profissionais;
- 14,6% - desenvolvimento e defesa de direitos;

Quanto à obtenção de recursos, 54% das OSCs recebem doações voluntárias de pessoas físicas, sendo que 49% delas acessa também mensalidades e anuidades de seus associados. Além disso, 46% recebem algum recurso público, considerando os níveis municipal, estadual e federal, através de projetos específicos, ou contratos de prestação de serviços. As outras fontes de financiamento incluem as agências internacionais de cooperação e a

comercialização de produtos e serviços para pessoas físicas e jurídicas. Importante notar que 72,2% das OSCs não possuem nenhum empregado.

A atuação das OSCs ganhou fôlego nas últimas décadas em todo o mundo e nas mais diversas esferas da vida em sociedade, na esteira da necessidade de aumentar a produtividade e racionalidade do aparato estatal, bem como no surgimento de uma miríade de temas e necessidades antes inexistentes. Quando comparado a outros países, o Brasil está num estágio intermediário de desenvolvimento dessas entidades: enquanto no México existem 25,7 mil OSCs (1/4.669 habitantes), no Brasil existem cerca de 310 mil OSCs (1/645 habitantes), nos Estados Unidos existem 1,5 milhão de OSCs (1/212 habitantes).

Segundo o mesmo *Manual*, sabemos que as associações são imunes à tributação de impostas – IR, IPTU, IPVA, ISS. Adicionalmente, as instituições de educação e assistência social são imunes às contribuições, p.ex. COFINS, desde que o fato gerador seja renda, patrimônio ou serviços, atendidos alguns requisitos, p.ex. manter escrituração de receitas e despesas em livros que atendam a legislação específica de contabilidade. Existem outras imunidades adicionais, dependendo da área de atuação, p.ex. imunidade da CSLL para entidades beneficentes de assistência social. Porém, os autores alertam para o fato de que os governos, cada um em sua esfera, dificultam o acesso à imunidade através de requisitos adicionais de aplicação local, tais como exigência de cadastro em determinado sistema de registros.

Outro aspecto relevante para a vida financeira das OSCs diz respeito aos incentivos fiscais para doações através de dedução das mesmas na base de cálculo do imposto, ou destinação de parte do imposto devido para as OSCs, a depender do âmbito de atuação. Para obter esse benefício é necessário que a empresa atenda a uma série de requisitos, que o Instituto só poderá obter após cerca de um ano de atividade.

3.2. Análise da Demanda

3.2.1 Análise da Demanda pelo Serviço (Consumidor)

Consideramos que existe uma demanda gigantesca pelo produto do Instituto: suporte financeiro e assistência pedagógica para jovens em situação de vulnerabilidade social, dispensando análise mais detalhada.

Praticamente todas as pessoas se interessariam em ter uma fonte de recurso para arcar com os custos de educação própria ou de seus filhos. E a grande maioria delas certamente estaria

disposta a algumas tarefas para obter esse recurso, p.ex. prover informações de sua evolução para a fonte dos recursos.

3.2.1 Análise da Demanda (Cliente)

Conduzimos uma pesquisa de campo com as pessoas que efetivamente pagam pelos serviços do Instituto, que são os doadores de recursos, a partir dos contatos dos fundadores da OSC, de onde obtivemos subsídios importantes para o planejamento estratégico do Instituto, utilizando o questionário apresentado no ANEXO I), com os seguintes resultados:

- 81% dos respondentes tem idade entre 31 e 50 anos;
- 70,4% dos respondentes não fizeram doações para OSCs nos últimos 3 anos, mas por outro lado 59,2% estão dispostos a fazer doações nos próximos 12 meses;
- Daqueles respondentes dispostos a fazer doações, 33% apoiariam OSCs atuantes na área de educação (aprox. 20% do total de respondentes), sendo que:
 - 70,8% doariam até R\$ 100,00/ano;
 - 25,0% doariam de R\$ 101,00 a R\$ 500,00;
 - 4,2% doariam de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00;
 - nenhum respondente doaria mais de R\$ 1.000,00.

Descobrimos também que as pessoas podem ser encorajadas a doar quando:

- incentivadas por amigos (70,4%);
- a OSC publica informações sobre suas atividades através de site na internet ou redes sociais (44,4%);
- a OSC disponibiliza depoimentos de seus doadores (22,2%).

Também foram mencionados como fatores que encorajam a doação:

- transparência e clareza nas contas e na aplicação das doações, com evidência do uso adequado das doações;
- contato adequado e pessoal preparado, que não seja um telemarketing de arrecadação, mas de informação.

As pessoas são desencorajadas a fazer doações quando:

- Não há informações sobre o uso dos recursos doados (89,0%);
- Não existe forma de entrar em contato para esclarecer dúvidas (33,3%)
- Não há informações sobre os fundadores (44,4%)

Também foram mencionados os seguintes fatores desencorajadores de doações:

- uso exagerado de apelo emocional;
- vínculo com políticos ou partidos políticos.

Os doadores potenciais esperam da OSC:

- informativo sobre as atividades da OSC através de e-mail, site na internet ou mídias sociais (77,8%);
- informação sobre os recursos recebidos e destinação (77,8%);
- informativo sobre o uso específico da sua doação (37%);
- possibilidade de visitar o local de atuação (1 menção);
- percepção de que a ação da ONG é eficaz (1 menção);
- colocar a mão na massa junto (1 menção).

Quanto aos fornecedores de recursos financeiros para o funcionamento da empresa, consideramos:

- pessoas físicas com hábito de ou propensão a doar recursos para OSCs em geral, e especialmente àquelas que atuam na área de educação e para a redução da desigualdade social;
- OSCs que fomentam a atividade de outras OSCs, especialmente aquelas voltadas para os temas educação e combate à desigualdade social.

Num primeiro momento o foco está nas pessoas físicas, devendo evoluir para outras fontes de recurso à medida que o Instituto acumule as credenciais necessárias.

3.3. Análise da Concorrência

As OSCs concorrem com no mercado por recursos e por consumidores para seus produtos.

Conforme exposto em itens anteriores, consideramos que a demanda por bolsas de estudos é imensa, e concluímos que o Instituto não enfrenta concorrência significativa neste aspecto. Existem diversas entidades que fornecem bolsas de estudo, mas cada uma tem um público alvo específico e área geográfica de atuação delimitada, de modo que essa diversidade apenas confirma a premissa.

Quanto à disputa por recursos, todas as OSCs são concorrentes em potencial, especialmente as atuantes na área de Educação. A diversidade de propostas é tão grande, que não podemos falar de concorrência direta entre OSCs, ou seja, levar o doador a escolher uma entre duas propostas similares, mas sim falar de uma busca por doadores que se identifiquem com a proposta específica do Instituto, especialmente quando consideramos que boa parte da população está disposta a fazer doações, embora poucos o façam efetivamente, conforme observado em nossa pesquisa de campo.

O grande desafio é encontrar pessoas que se identifiquem com a causa do Instituto e conquistar apoio efetivo para o projeto.

Nesse sentido, vemos a necessidade de mudar a mentalidade do doador, passando de uma visão de “faço caridade” para “invisto na construção de um mundo melhor, mais justo e belo”.

4. Oferta da Empresa

4.1. Oferta para o Consumidor

O Instituto oferecerá anualmente 5 bolsas de estudos no valor de R\$ 1.000,00, cujo valor deverá ser utilizado para custear a educação do estudante, p.ex. mensalidades de escola regular de ensino médio, materiais escolares, uniformes, deslocamento etc. Caso essas despesas não alcancem o valor total da bolsa, o saldo poderá ser utilizado pela família do assistido para outras finalidades que apoiem o desenvolvimento do bolsista, p.ex. compra de microcomputador, acesso de internet, mediante aprovação do Instituto. Todas as despesas deverão ser comprovadas, visando garantir uso adequado dos recursos, com prioridade para a formação do estudante. A família beneficiária fará prestação de contas mensalmente, através de relatórios padronizados.

Esta oferta de suporte financeiro soluciona a falta de recursos que impede a evolução escolar de jovens talentosos em situação de fragilidade social, e permite no longo prazo a mudança efetiva da condição social do estudante e de sua família, com potencial de influir em todo o entorno social. As necessidades imediatas atendidas são material escolar, transporte escolar, mensalidades de cursos regulares ou específicos, alimentação, e outras que possam ser suportadas pelo valor da bolsa.

Esta oferta apresenta algumas vantagens para a família:

- garantia de recursos para o todo o ciclo do ensino médio, condicionado aos resultados escolares;
- autonomia para definir a forma de uso do recurso, atendidas as diretrizes do Instituto;
- maior envolvimento da família na educação do jovem, dado que a manutenção da bolsa é condicionada aos resultados e será realizada prestação de contas mensalmente.

Para o Instituto o aporte do valor da bolsa para administração direta da família tem como vantagem a simplificação das atividades, já que não haverá necessidade de fazer negociações de compras, pagamentos, manuseio de mercadorias, estoques, etc.

4.2. Oferta para o Cliente

O Instituto oferecerá aos seus clientes a oportunidade de contribuir para a redução da desigualdade social no Brasil e para a construção de um mundo mais justo e belo através do suporte econômico e apoio pedagógico para o desenvolvimento escolar de jovens de famílias residentes em municípios de baixo IDH, e que tenham renda de até 1 salário mínimo per capita.

Aos clientes serão oferecidos 3 pacotes/produto:

Opção 1 – Mantenedor: doa anualmente R\$ 100,00 para a concessão de bolsas de estudo, tendo como retorno informações sobre as atividades do Instituto através de e-mail, site na Internet ou outras mídias, além da sua satisfação pessoal de estar contribuindo para uma causa social relevante;

Opção 2 – Patrono: doa anualmente R\$ 500,00 para a concessão de bolsas de estudo. Além do retorno listado para a Opção 1, sua doação pode ser vinculada a um estudante específico, e o doador recebe informações específicas sobre o desenvolvimento deste estudante. De certa forma, o doador adota um estudante.

Opção 3 – Mecenaz:doa anualmente R\$ 1.000,00 para a concessão de bolsas de estudo. Além do retorno listado para a Opção 1, sua doação pode ser vinculada a um estudante específico, e o doador recebe informações específicas sobre o desenvolvimento deste estudante. Pode ser identificado com programas do tipo “Adote um atleta”.

A partir da avaliação do potencial de crescimento do terceiro setor no Brasil, quando comparado a outros países, o perfil de doadores apresentado na análise de demanda e o objetivo de concessão de bolsas, a empresa projeta que obterá doações conforme indicado na Tabela 1- Projeção de Vendas (Doações):

Tabela 1 – Projeção de Vendas (Doações)

| Doadores | Ano 0 | | Ano 1 | | Ano 2 | | Ano 3 | | Ano 4 | | Ano 5 | |
|--------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
| | Nº | Valor (R\$) | Nº | Valor (R\$) | Nº | Valor (R\$) |
| Mantenedor | 145 | 14.500,00 | 190 | 19.000,00 | 256 | 25.600,00 | 351 | 35.100,00 | 471 | 47.100,00 | 637 | 63.700,00 |
| Patrono | 51 | 25.500,00 | 69 | 34.500,00 | 93 | 46.500,00 | 126 | 63.000,00 | 170 | 85.000,00 | 229 | 114.500,00 |
| Mecenas | 10 | 10.000,00 | 14 | 14.000,00 | 19 | 19.000,00 | 25 | 25.000,00 | 34 | 34.000,00 | 46 | 46.000,00 |
| Total | 206 | 50.000,00 | 273 | 67.500,00 | 368 | 91.100,00 | 502 | 123.100,00 | 675 | 166.100,00 | 912 | 224.200,00 |

Fonte: criada pelo autor

4.3. Matriz SWOT

Considerando o posicionamento do Instituto no ambiente de negócios, identificamos através da matriz SWOT as forças e fraquezas da organização para aproveitar as oportunidades e se contrapor às ameaças percebidas.

Tabela 2 – Análise SWOT

| S | Forças | W | Fraquezas |
|----------|--|----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Patrimônio inicial • Simplicidade do modelo de atuação (não tem despesas fixas, não tem funcionários) | | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de um histórico de resultados reduz o potencial de captação de doações |
| O | Oportunidades | T | Ameaças |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Consciência de cidadania crescente na população • Conquistar doadores testamentários • Baixo índice de doadores de recursos para ONGs • Crescimento do voluntariado • Atuação na região Nordeste | | <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na legislação, p.ex. retirada da imunidade a impostos |

Fonte: criada pelo autor

FORÇAS E OPORTUNIDADES

Visualizamos grande potencial de sucesso para o Instituto, considerando que há muitas pessoas que desejam apoiar a atuação de OSCs, e muitas destas se identificam com causas de educação. A existência do fundo patrimonial reduz a necessidade de doações, enquanto a simplicidade do modelo de atuação permite direcionar o máximo de recursos para a atividade fim. Esses dois fatores são os alicerces para aproveitar o momento positivo para a atuação das OSCs.

MITIGAÇÃO DE FRAQUEZAS E AMEAÇAS

- Falta de histórico de resultados: para mitigar essa fraqueza o Instituto utilizará sua página na Internet e no Facebook para divulgar o progresso de suas atividades e os

resultados alcançados pelos bolsistas a cada bimestre, bem como divulgar artigos, notícias e links sobre temas ligados a sua atuação, de forma a criar uma imagem positiva de inserção e dinamismo, visando conquistar e fidelizar os doadores.

- Mudanças de Legislação: O Instituto não tem recursos para influenciar em mudanças de legislação de forma isolada, por isso se associará a entidades de representação das OSCs, tais como ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, que atuam junto às autoridades e legisladores.

5. Plano Operacional

O Plano operacional apresentado na Tabela 3 – Plano Operacional tem como escopo o período de 6 anos, sendo um ano pré-operacional (ano zero), dedicado à formalização da empresa, captação de doações e seleção dos bolsistas para o início da operação), e os primeiros 5 anos de operação, e apresenta uma visão macro das atividades que serão realizadas pelo Instituto.

Tabela 3 – Plano Operacional

| | | |
|------------|-------------|--|
| Ano Zero | Junho | Registro do Instituto nos órgãos competentes: Prefeitura, Receita Federal, etc. |
| | Ago | Criação de conta bancária |
| | Ago | Infraestrutura física |
| | Ago | Infraestrutura Virtual Criação de site na internet Criação de página no facebook |
| | Ago | Criação do modelo de contrato para concessão de bolsas de estudo |
| | Ago | Planejamento de ciclo |
| | Ago | Campanha para obter doações |
| | Set-Dez | Captação de candidatos e Seleção de bolsistas Divulgação do programa de bolsas, prazo de inscrições, forma e critérios de seleção Recepção de inscrições Avaliação dos projetos inscritos Retorno para os selecionados e coleta de dados para contrato Assinatura de contratos Outras ações decorrentes de termos específicos de cada projeto/contrato |
| Anos 1 a 5 | Jan-Dez | Rotina administrada de coleta de doações e desembolsos |
| | Jan-Dez | Manutenção das páginas do Instituto na internet e facebook |
| | Jan-Dez | Acompanhamento mensal dos bolsistas |
| | Fev/Jun/Out | Campanhas quadrimestrais para captação de doadores |
| | Ago | Planejamento de Ciclo |
| | Set-Dez | Ciclo anual de captação de candidatos e seleção de bolsistas |

Fonte: criada pelo autor

O plano operacional será revisado anualmente pelos diretores do Instituto imediatamente antes do ciclo de captação de candidatos e seleção de bolsistas para quaisquer ajustes necessários.

No ano 3, quando ocorre o encerramento do ciclo para os primeiros bolsistas, será realizada a revisão completa do plano estratégico do instituto, considerando as experiências e os recursos acumulados no período, bem como a evolução do ambiente de atuação, p.ex. legislação para OSCs, mudanças em diretrizes e práticas pedagógicas, perfil econômico da população

brasileira e as necessidades dos próprios assistidos para continuarem evoluindo na sua formação.

5.1 Etapa pré-operacional (ANO ZERO)

No ano 0 (zero) será realizada a preparação do Instituto para operação, sendo basicamente a criação da infraestrutura física e virtual necessária, a primeira campanha para captar doações, e o primeiro processo seletivo de bolsistas.

Várias atividades serão realizadas inicialmente por um dos diretores do Instituto, o qual tem disponibilidade de 4 horas/dia, e que será identificado como Diretor Administrativo.

REGISTRO DO INSTITUTO NOS ÓRGÃOS COMPETENTES

Considerando as vantagens já expostas em capítulo anterior, o Instituto será registrado como uma associação, e assim alguns passos devem ser seguidos para a formalização, conforme indicado no *Manual de ONGs – Guia Prático de Orientação Jurídica*:

- 1 – reunião dos sócios fundadores e constituição da associação através de ata da reunião;
- 2 – criação do estatuto social;
- 3 – eleição da diretoria e do conselho fiscal (opcional);
- 4 – registro da entidade no Cartório Civil de Registro das Pessoas Jurídicas;
- 5 – registro da entidade no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ);
- 6 – cadastro da entidade na prefeitura: Cadastro de Contribuintes Mobiliários

CRIAÇÃO DE CONTA BANCÁRIA

Será criada uma conta bancária para o Instituto, movimentada por um dos diretores do Instituto. Através dessa conta serão recebidas as doações e realizados todos os pagamentos do Instituto.

INFRAESTRUTURA FÍSICA

A sede do Instituto será instalada em sala cedida por um dos diretores, em seu endereço na cidade de São José dos Pinhais, Paraná, com doação de uma mesa de escritório, cadeira, e microcomputador. O acesso à internet será gratuito, pelo uso da conexão do mesmo diretor.

Em algumas ocasiões o Instituto precisará realizar reuniões, p.ex. na etapa de seleção dos bolsistas, sendo previsto o uso de espaços cedidos gratuitamente por seus diretores ou

contatos. Sempre que adequado e possível, serão utilizados os recursos de reunião à distância, por conferência via telefone, skype ou outras tecnologias dessa natureza.

INFRAESTRUTURA VIRTUAL

Para alcançar seus objetivos será essencial que o Instituto tenha uma página na internet para divulgar suas atividades e prestar contas para os doadores, assim como uma página no Facebook. O desenvolvimento dessas páginas será feito por voluntários. A alimentação das páginas será feita pelo Diretor Administrativo.

MODELO DE CONTRATO PARA CONCESSÃO DE BOLSAS DE ESTUDO

O modelo de contrato será criado pelos diretores do Instituto, com assistência de um advogado voluntário.

PLANEJAMENTO DE CICLO

Neste momento os diretores do instituto se reunirão para planejamento do ciclo de trabalho que se inicia com a captação de candidatos às bolsas de estudo, de forma a ter um cronograma de trabalho detalhado, identificação de pontos críticos, definição de diretrizes e métodos para avaliação dos candidatos, etc.

CAMPANHA PARA OBTER DOAÇÕES

Será realizada uma campanha de arrecadação de fundos, utilizando dois meios principais:

- 1 – Campanha em plataforma de crowdfunding, tais como Kickstart, Kickante e Benfeitoria.
- 2 – Campanha de doações através de e-mails, telefonemas e visitas à rede de contatos dos diretores e apoiadores do Instituto. Cada um dos diretores contatará sua rede apresentando o Instituto e solicitando doações e indicações de pessoas que identifiquem como doadores potenciais, e que autorizem serem contatados.

CAPTAÇÃO DE CANDIDATOS E SELEÇÃO DE BOLSISTAS

Para a implementação do programa de bolsas de estudo do Instituto será necessário identificar as escolas públicas dos municípios alvos e apresentar o programa à diretoria das mesmas. Havendo o acolhimento pela diretoria, serão solicitadas indicações dos melhores potenciais da escola e reunião com os pais desses alunos para apresentação do programa, dos critérios de seleção, das regras de funcionamento, papel da família, prestação de contas, etc.

As famílias que desejem incluir os filhos no programa receberão formulários padronizados para coleta de informações sócio-econômico-financeiras, histórico escolar do aluno, objetivos futuros do aluno, entre outras, com comprovação, quando aplicável. Após uma primeira avaliação e ranqueamento dos candidatos quanto à situação socioeconômica e desempenho escolar, as famílias serão visitadas para avaliação in loco. Na sequência todos os dados de cada aluno serão reavaliados e será feito o ranqueamento final dos mesmos.

Aos alunos melhor classificados serão oferecidas as bolsas de estudo, esse procederá à assinatura de contratos com os responsáveis.

As atividades relacionadas à captação e seleção de bolsistas nos municípios alvo será realizada um dos diretores, sendo que o Instituto arcará com os custos de deslocamento e hospedagem. Os demais diretores poderão participar voluntariamente, arcando com as próprias despesas. Haverá o apoio de contatos locais, atuantes dentro do sistema de ensino, sendo uma coordenadora regional de educação (Município de Acaraú) e uma coordenadora de ensino em escola estadual (Município de Quixeramobim), o que facilitará o mapeamento das escolas, o acesso aos diretores de escolas e/ou outras autoridades do sistema de ensino.

5.2 Etapa operacional (ANOS 1 a 5)

ROTINA ADMINISTRATIVA DE COLETA DE DOAÇÕES E DESEMBOLSOS

Ao longo de cada mês poderá haver aporte de doações, na medida em que algum dos contatos feitos pelo Instituto tenham sucesso. Da mesma forma, haverá os reembolsos mensais para as bolsas de estudo e para a resolução de alguma necessidade ou obrigação. Esta atividade será realizada pelo Diretor Administrativo.

MANUTENÇÃO DAS PÁGINAS DO INSTITUTO NA INTERNET E FACEBOOK

A inclusão e exclusão de informações, links e matérias nas páginas do Instituto na Internet e Facebook será realizada pelo Diretor Administrativo.

ACOMPANHAMENTO DOS BOLSISTAS

O Diretor Administrativo receberá e avaliar os relatórios de cada bolsista e emitirá um boletim para os demais diretores, que aprovarão os relatórios ou solicitarão mais informações, e retornarão pareceres sobre a necessidade de ações adicionais de suporte aos bolsistas por parte do Instituto.

REUNIÃO DOS DIRETORES

Mensalmente os diretores se reunirão presencialmente ou à distância para avaliarem a evolução do Instituto, possíveis desafios, mudanças de modelos pedagógicos, materiais que possam ser indicados aos bolsistas para prestação de contas.

CAMPANHAS QUADRIMESTRAIS PARA CAPTAÇÃO DE DOAÇÕES

Nos meses de fevereiro, junho e outubro o Instituto fará campanhas para captação de doadores, utilizando as plataformas de crowdfunding, as pessoas físicas que fizeram doações anteriormente e seus contatos, e quaisquer outras ferramentas e formatos que venha a identificar aplicável a seus fins. É esperado que parte dos doadores seja fidelizados pelo retorno que o Instituto lhes der, e que venham a aumentar o valor de suas doações, de forma a otimizar os esforços de captação.

PLANEJAMENTO DE CICLO

Neste momento os diretores do instituto se reunirão para planejamento do ciclo de trabalho que se inicia com a captação de candidatos às bolsas de estudo, de forma a ter um cronograma de trabalho detalhado, identificação de pontos críticos, definição de diretrizes e métodos para avaliação dos candidatos, etc.

CICLO ANUAL DE CAPTAÇÃO DE CANDIDATOS E SELEÇÃO DE BOLSISTAS

Anualmente será realizado novo ciclo de captação de candidatos e seleção de bolsistas, nos mesmos moldes do que foi realizado no ano pré-operacional. A cada ano serão ofertadas 5 bolsas de estudos novas, de forma que no Ano 3 o Instituto estará atendendo 15 estudantes, havendo renovação anual de 5 bolsistas a partir daí.

5.3 Recursos Humanos

O Instituto será comandado pelo seu corpo diretivo, constituído de 4 diretores, sendo um deles o Diretor Administrativo, com dedicação de 4 horas/dia, assumirá o papel de Presidente do Instituto, e será seu representante aos órgãos público, doadores, bolsistas, e outras interfaces.

O Instituto contará com o auxílio de voluntários para algumas tarefas específicas e especializadas, que ocorrerão em alguns momentos do ciclo operacional.

CORPO DIRETIVO

O corpo diretivo que implementará o Instituto é constituído por 4 membros, com as funções e qualificações abaixo:

Presidente: Farmacêutico com especialização na gestão estratégica de empresas e experiência profissional em cargos técnicos e de liderança em indústrias dos ramos farmacêutico, alimentício e cosmético. Será o representante do Instituto junto aos órgãos públicos, doadores, bolsistas e terá autoridade para celebrar contratos e fazer pagamentos em nome do Instituto;

Diretor de Marketing e Finanças: Farmacêutico com MBA em Marketing e experiência profissional em Marketing e treinamento na indústria farmacêutica. Será responsável pelo planejamento e execução das campanhas para obter doadores, bem como concepção e diretrizes para a estrutura virtual do Instituto;

Diretora Pedagógica: Pedagoga com atuação no ensino de diversos conteúdos em escola para americanos no Brasil e experiência como voluntária em escolas no México. Será responsável pela definição dos critérios e pela própria avaliação do desenvolvimento educacional dos candidatos às bolsas;

Diretora de Desenvolvimento Humano: Psicóloga com experiência na área de Recursos Humanos, atuando em empresas nacionais e multinacionais. Será responsável pela definição dos critérios e pela condução da avaliação do perfil familiar dos candidatos às bolsas.

CORPO DE VOLUNTÁRIOS

O Instituto prevê a necessidade de apoio profissional especializado em algumas etapas do ciclo de trabalho, que será obtido através de voluntários:

- 1 Contador para orientação quanto aos registros, taxas e atendimento aos requisitos contábeis aplicáveis à empresa;
- 1 Web designer para criação e manutenção de site do Instituto na internet, com atuação em momentos específicos.

- 1 Advogado para suporte na redação dos contratos e eventuais necessidades apresentadas por órgãos públicos, doadores, bolsistas;
- 1 Psicólogo/a e 1 pedagogo para avaliação de candidatos na etapa de seleção e apoio aos bolsistas;

PRESTADORES DE SERVIÇOS

O Instituto identifica que poderá necessitar de serviços profissionais eventuais, tais como manutenção de computador, que serão contratados conforme demanda, constituindo parte das despesas administrativas.

Nenhum dos voluntários receberá qualquer tipo de remuneração ou benefícios pelos serviços prestados ao Instituto. Despesas de seus voluntários, p.ex. deslocamentos, refeições, poderão ser reembolsadas quando houver disponibilidade no orçamento de despesas administrativas.

5.4 Outros aspectos operacionais

LOGÍSTICA

O Instituto não vende produtos, não havendo necessidades logísticas para seu funcionamento. Haverá a necessidade de viagens para selecionar alunos e visitar suas famílias, mas serão utilizados transporte amplamente disponíveis, não sendo fator crítico de sucesso.

FORNECEDORES

Considerando seu escopo de atuação, a empresa não identifica fornecedores de alta relevância para o seu funcionamento, uma vez que a sua atuação se dará através do aporte de recursos financeiros diretos ou indiretos para o estudante atendido. Nesse contexto, utilizará principalmente serviços bancários, amplamente disponibilizados no país. Outros recursos que serão utilizados incluem, por exemplo, material de escritório, provedor de internet. Em resumo, os serviços e insumos de trabalho da empresa tem muitos fornecedores, não sendo fator crítico de sucesso.

6. Plano Financeiro

O planejamento financeiro contempla o horizonte de 6 anos e pode ser visualizado na Tabela 4- Planejamento Financeiro, abaixo. Iniciamos no ano 0 (zero), no qual será feita a formalização da OSC e selecionados os primeiros bolsistas. No Ano 1 (um) tem início a operação, com concessão de 5 bolsas. Nos anos 2 e 3 ocorre a adição de 5 bolsistas, totalizando 15 assistidos, permanecendo igual nos anos 4 e 5.

As premissas para o planejamento financeiro são:

1 –Fundo patrimonial de R\$ 270.000,00 constituído por aportes de seus fundadores, que será aplicado em produtos financeiros, com taxa de retorno de 9,9% a.a. líquido de impostos, baseado na remuneração dos títulos pré-fixados do Tesouro Direto com vencimento em 2019 e crédito de juros semestralmente (Anexo II);

2 – Crescimento anual para o valor das doações recebidas pelo Instituto, através da fidelização de doadores e captação de novos doadores será de 35%;

3 – Reajuste anual do valor das bolsas em 4%, considerando que a pesquisa Focus, realizada pelo Banco Central, indica inflação de 3,6% para 2018 e 4% para 2019, conforme apresentado no ANEXO III, e também que há um compromisso do governo em alcançar a meta de inflação estabelecida em 4,5% a.a, informações estas amplamente divulgadas nos meios de comunicação e sites especializados em finanças na internet.

4 –Evolução anual de 5% para as despesas administrativas.

Tabela 4 – Planejamento Financeiro

| | Ano 0 | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Fundo Patrimonial | 270.000,00 | 270.000,00 | 270.000,00 | 270.000,00 | 270.000,00 | 270.000,00 |
| Rendimento financeiro | 13.368,38 | 26.736,75 | 26.736,75 | 26.736,75 | 26.736,75 | 26.736,75 |
| Disponibilidade Financeira | 63.368,38 | 152.605,13 | 205.216,88 | 224.659,88 | 216.995,81 | 259.381,18 |
| Rendimentos do Fundo Patrimonial | 13.368,38 | 26.736,75 | 26.736,75 | 26.736,75 | 26.736,75 | 26.736,75 |
| Saldo Caixa (ano anterior) | | 58.368,38 | 87.355,13 | 74.904,38 | 24.183,75 | 8.442,76 |
| Doações recebidas | 50.000,00 | 67.500,00 | 91.125,00 | 123.018,75 | 166.075,31 | 224.201,67 |
| Despesas Totais | 5.000,00 | 65.250,00 | 130.312,50 | 200.476,13 | 208.553,05 | 216.955,95 |
| Despesas Administrativas | 5.000,00 | 5.250,00 | 5.512,50 | 5.788,13 | 6.077,53 | 6.381,41 |
| Bolsas concedidas | 0,00 | 60.000,00 | 124.800,00 | 194.688,00 | 202.475,52 | 210.574,54 |
| Saldo | 58.368,38 | 87.355,13 | 74.904,38 | 24.183,75 | 8.442,76 | 42.425,23 |

Fonte: criada pelo autor

Considerando o perfil dos doadores identificados na pesquisa de mercado e os valores que estão dispostos a doar para instituições de apoio à educação, o Instituto projeta que será necessário captar o número de doadores apresentados na tabela 5:

Tabela 5 – Fonte de Recursos: Doações

| Necessidade de Receita (R\$) | Ano 0 | | Ano 1 | | Ano 2 | | Ano 3 | | Ano 4 | | Ano 5 | |
|---------------------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
| | 50.000,00 | | 67.500,00 | | 91.125,00 | | 123.018,00 | | 166.075,00 | | 224.201,00 | |
| Doadores | Nº | Valor (R\$) | Nº | Valor (R\$) | Nº | Valor (R\$) |
| Mantenedor | 145 | 14.500,00 | 190 | 19.000,00 | 256 | 25.600,00 | 351 | 35.100,00 | 471 | 47.100,00 | 637 | 63.700,00 |
| Patrono | 51 | 25.500,00 | 69 | 34.500,00 | 93 | 46.500,00 | 126 | 63.000,00 | 170 | 85.000,00 | 229 | 114.500,00 |
| Mecenas | 10 | 10.000,00 | 14 | 14.000,00 | 19 | 19.000,00 | 25 | 25.000,00 | 34 | 34.000,00 | 46 | 46.000,00 |
| Total | 206 | 50.000,00 | 273 | 67.500,00 | 368 | 91.100,00 | 502 | 123.100,00 | 675 | 166.100,00 | 912 | 224.200,00 |

Fonte: criada pelo autor

FLUXO DE CAIXA

A tabela 6 abaixo sumariza os dados do fluxo de caixa apresentado no ANEXO IV. Satisfeitas as premissas estabelecidas neste plano financeiro o Instituto terá fluxo de caixa positivo em praticamente todos os meses do período projetado, demonstrando plena capacidade de honrar os compromissos assumidos.

Tabela 6 – Fluxo de Caixa

| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|-------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Ano 0 | | | | | | | | 4.000,00 | 23.000,00 | 37.000,00 | 41.000,00 | 58.368,38 |
| Ano 1 | 53.168,38 | 62.968,38 | 65.768,38 | 60.568,38 | 55.368,38 | 78.536,76 | 80.336,76 | 74.086,76 | 67.886,76 | 76.886,76 | 78.386,76 | 85.755,14 |
| Ano 2 | 75.155,14 | 84.555,14 | 84.330,14 | 73.730,14 | 63.130,14 | 85.898,52 | 85.673,52 | 73.773,52 | 62.161,52 | 70.761,52 | 70.511,52 | 73.279,90 |
| Ano 3 | 56.855,90 | 65.431,90 | 65.007,90 | 48.583,90 | 32.159,90 | 54.104,28 | 53.680,28 | 35.856,28 | 18.244,28 | 26.020,28 | 25.696,28 | 22.640,66 |
| Ano 4 | 5.568,66 | 18.496,66 | 26.784,66 | 9.712,66 | - 7.359,34 | 18.937,04 | 27.225,04 | 8.553,04 | - 9.795,96 | 2.332,04 | 10.640,04 | 6.926,42 |
| Ano 5 | -10.820,58 | 11.432,42 | 18.685,42 | 10.668,42 | - 7.078,58 | 28.542,80 | 35.795,80 | 26.078,80 | 6.850,80 | 28.303,80 | 35.556,80 | 40.908,18 |

Fonte: criada pelo autor

Somente dois meses do ano 4 e dois meses do ano 5 apresentarão fluxo de caixa negativo, o que será reavaliado nas revisões anuais do plano financeiro. Se a projeção continuar negativa, serão definidas medidas para evitar essa ocorrência, tais como esforço adicional por doações, adiantamento de receitas e postergação de despesas.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise da DRE apresentada na Tabela 7 indica que nos anos 2, 3 e 4 o resultado projetado será negativo. Porém, nos anos 0 e 1 os resultados são positivos e suficientes para cobrir o resultado dos anos negativos, ou seja, o resultado acumulado ano a ano é sempre positivo.

Tabela 7 – Demonstração de Resultados

| | Ano 0 | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|------------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Doações | 50.000,00 | 67.500,00 | 91.100,00 | 123.100,00 | 166.100,00 | 224.200,00 |
| Rend. Financeiro | 13.368,38 | 26.736,76 | 26.736,76 | 26.736,76 | 26.736,76 | 26.736,76 |
| Receita Bruta | 63.368,38 | 94.236,76 | 117.836,76 | 149.836,76 | 192.836,76 | 250.936,76 |
| Despesas Admistr. | 5.000,00 | 6.850,00 | 5.512,00 | 5.788,00 | 6.077,00 | 6.381,00 |
| Bolsas de Estudo | - | 60.000,00 | 124.800,00 | 194.688,00 | 202.474,00 | 210.574,00 |
| Despesas | 5.000,00 | 66.850,00 | 130.312,00 | 200.476,00 | 208.551,00 | 216.955,00 |
| Resultado Operacional | 58.368,38 | 27.386,76 | - 12.475,24 | - 50.639,24 | - 15.714,24 | 33.981,76 |
| | Ano 0 | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Resultado Acumulado | 58.368,38 | 85.755,14 | 73.279,90 | 22.640,66 | 6.926,42 | 40.908,18 |

Fonte: criada pelo autor

INDICADORES FINANCEIROS

Conforme apontado por Carvalho et al, de modo geral as OSCs justificam sua existência pelo “impacto social” das suas ações, impacto este definido de forma subjetivo e avaliado apenas qualitativamente. Quando consideramos que as OSCs devem prestar contas a suas partes interessadas, entre elas os doadores de recursos e o poder público, sobram dois desafios imediatos para a sobrevivência dessas entidades: a demonstração objetiva da viabilidade econômica e eficiência de suas atividades, o que implica a definição e utilização de indicadores de desempenho, temas que tem gerado vasta discussão e grande número de modelos, sem tendência à consagração de um grupo básico de indicadores. Dado que há escassez de recursos, as OSCs devem demonstrar que os investimentos em suas atividades geram mais valor/retorno que outros projetos, o que é feito pelo uso dos indicadores que informam o atendimento das expectativas de retorno desuas partes interessadas.

Os estudiosos do tema destacam que a maioria dos indicadores financeiros não são adequados para as OSCs, uma vez que não tem objetivo de lucro ou retorno financeiro do investimento, e de fato muito dos resultados não podem ser medidos quantitativamente. Carvalho et al propõe o uso de uma forma adaptada do indicador VPL, onde o retorno gerado pelo projeto é associado a algum tipo de valor financeiro que possa ser diretamente associado ao trabalho da OSC. O Instituto visa assegurar que o estudante conclua o ensino médio em uma instituição de qualidade reconhecida, impactando diretamente na empregabilidade do bolsista. Decorre desse raciocínio que o valor investido em bolsas de estudo retorna como diferença de remuneração entre um trabalhador com ensino médio completo e um trabalhador que tenha apenas o ensino básico. Para efeito de simulação utilizaremos as seguintes premissas:

1 – para cálculo da diferença de salários de acordo com a escolaridade serão utilizados os valores de remuneração por grau de escolaridade referentes a 2012, publicados no site www.brasil.gov.br e apresentados no Anexo VI, corrigidos em 50,73%, referentes ao IPCA acumulado entre 2012 e 2017 (ANEXO V), mais projeção de IPCA médio de 4% a.a. no período 2018-2021, resultando nos números apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Salários e Nível de Escolaridade

| Formação Escolar | Salário (R\$) | |
|------------------------|---------------|----------|
| | 2012 | 2022 |
| Ensino Básico Completo | 859,77 | 1.296,00 |
| Ensino Médio Completo | 930,38 | 1.403,00 |

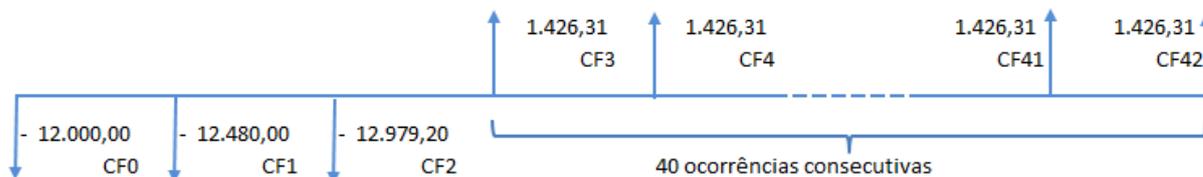
Fonte: adaptada a partir de dados do portal www.brasil.gov.br

2 – o período considerado para retorno do investimento é de 40 anos, considerando que o profissional trabalhe dos 20 aos 60 anos. O início do período de retorno é 2022, considerando que o aluno bolsista concluirá o ensino médio em 2021.

3 – o multiplicador para o cálculo do retorno anual é 13,33, considerando 12 salários mais o décimo terceiro e o valor de 1/3 de férias a que fazem jus os trabalhadores com carteira assinada, resultando em uma diferença salarial de R\$ 1.426,31;

3 – a taxa de desconto adotada é de 9,99% a.a., referente à remuneração que pode ser obtida aplicando o capital em títulos do Tesouro Direto com vencimento em 2029.

Tabela 9 – Fluxo de Caixa Anualizado



Fonte: criada pelo autor

O resultado do VPL do investimento calculado de acordo com os dados apresentados na Tabela 9, resultado da aplicação das premissas estabelecidas é R\$ -954,52, demonstrando que o investimento não será recuperado pelo retorno direto de sua aplicação. Porém, deve ser destacado que os resultados financeiros do investimento vão além do retorno direto, uma vez que a escolaridade de uma pessoa influencia o nível educacional de seus familiares e descendentes, e conseqüentemente a remuneração de suas atividades profissionais futuras. Conforme matéria publicada pelo jornalista Robson Sales no jornal Valor Econômico, 74,9% dos filhos de pais sem instrução ganham no máximo 2 salários mínimos.

Cruz et al propõe diversos indicadores que poderiam ser utilizados por OSCs, classificado em 5 categorias: indicadores de desempenho para partes interessadas, indicadores de liquidez, indicadores de endividamento, indicadores de atividade e indicadores de risco. Destes indicadores o Instituto adotará o indicador de liquidez imediata, resultante do confronto entre disponibilidades (caixa e bancos) com as obrigações de curto prazo (12 meses), o qual demonstra a capacidade de pagamento. O resultado é bom quando está entre 0,8 e 3,0.

Os valores de liquidez imediata para os dois primeiros anos de operação do Instituto estão apresentados na Tabela 10, sendo positiva para todo o período, como valor mínimo de 0,35 e máximo de 0,85.

Tabela 10 – Liquidez Imediata

| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ano 1 | 0,80 | 0,87 | 0,85 | 0,73 | 0,63 | 0,84 | 0,81 | 0,71 | 0,62 | 0,66 | 0,65 | 0,68 |
| Ano 2 | 0,58 | 0,62 | 0,59 | 0,50 | 0,41 | 0,54 | 0,52 | 0,43 | 0,35 | 0,39 | 0,37 | 0,38 |

Fonte: criada pelo autor

Para efeito da gestão do Instituto, valores abaixo de 0,25 serão considerados ruins, pois indicam capacidade de pagamento das obrigações de apenas 3 meses. Os números serão

revisados no planejamento financeiro anual, e caso permaneçam negativos, serão definidas estratégias de evitar a ocorrência do cenário.

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Entre os principais fatores que poderão afetar o sucesso do Instituto destacamos, para os quais foi construída uma análise de riscos, sumarizada na Tabela 11:

- aumento do IPCA (inflação), uma vez que este índice orienta o preço de mensalidades, material escolar e transportes, entre outros que afetam os resultados;
- redução da taxa de juros das aplicações financeiros, já que os juros dos produtos financeiro adquiridos com o valor do Fundo Patrimonial é uma das fontes de receita do instituto;
- redução no índice de pessoas dispostas a fazer doações, resultando em receita de doações abaixo do projetado.

Tabela 11 – Análise de Sensibilidade: Fatores de Risco

| Fator de Risco | Risco | Justificativa |
|-------------------------------|-------|---|
| Aumento do IPCA | Médio | Diversos fatores da conjuntura atual pressionam o aumento de preços de produtos e serviços no Brasil, tais como aumento do custo de transportes (greve dos caminhoneiros), desvalorização do real (encarece importação de matérias primas e aumento no preço interno de produtos exportados), aumento de impostos para cobrir deficits do governo (repassados para o consumidor). Por outro lado o desemprego e a redução dos salários tornam difícil o aumento de preços. No conjunto, é razoável supor um aumento de 10% na média do IPCA para os próximos anos, passando da expectativa atual de 4% para 4,4%. |
| Redução da taxa de juros | Baixo | Uma redução da taxa de juros dos investimento é altamente improvável. A taxa atual é a menor em muitos anos, e o Banco Central trabalha para manter o IPCA no alvo da banda de flutuação (4,5%). Além disso, os Estados Unidos estão em um ciclo de aumento dos juros, atraindo investidores de todo o mundo e obrigando os demais países a também aumentar juros para reter e atrair investimentos, especialmente países emergentes como o Brasil. |
| Menor disposição para doações | Médio | Em um cenário de aumento de inflação, desemprego, e baixa expectativa de retomada da economia, o orçamento das famílias ficam mais comprometidos com os compromissos essenciais, e mesmo aquelas que apoiam as causas sociais ficarão menos dispostas a fazer doações. Como resultado, o Instituto terá mais dificuldade para obter doações, a ponto de os recursos ficarem abaixo do projetado, comprometendo o alcance do objetivo. |

Fonte: criada pelo autor

A avaliação dos fatores de risco no contexto socioeconômico atual indica risco desprezível de que uma redução da taxa de juros se concretize, sendo então um risco desprezível, mas foi identificado risco significativo de aumento do IPCA e de menor disposição para doações, sendo necessário avaliar quantitativamente o impacto desses cenários. Para tanto foi calculado o efeito sobre o fluxo de caixa, cujo resultado é apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Análise de Sensibilidade

| Ano da Operação | Fluxo de Caixa Projetado | Fluxo de Caixa IPCA + 10% | Fluxo de Caixa Doações - 10% |
|-----------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Ano 0 | 58.368,38 | 58.368,38 | 53.386,38 |
| Ano 1 | 85.775,14 | 85.775,14 | 75.005,14 |
| Ano 2 | 73.279,90 | 72.799,90 | 53.429,90 |
| Ano 3 | 22.640,66 | 20.660,18 | - 9.309,34 |
| Ano 4 | 6.926,42 | 2.599,14 | - 41.623,58 |
| Ano 5 | 40.908,18 | 33.321,98 | - 29.841,82 |

Fonte: criada pelo autor

A análise do fluxo de caixa nos cenários de sensibilidade com maior risco de ocorrência indica que variação de 10% IPCA tem impacto relativamente baixo no fluxo de caixa, podendo ser absorvidos pelo orçamento previsto, enquanto variação de 10% na receita de doações leva a resultado negativo a partir do ano 3 de operação.

Diante da confirmação de redução na receita de doações o Instituto poderá tomar uma ou mais das medidas abaixo, ou outras que venha a identificar:

- aumento do esforço de captação de doações, através de outros meios, p.ex. telemarketing e eventos beneficentes, pelo alcance de novos públicos, tais como empresários e entidades de fomento ao terceiro setor;
- negociação de descontos com instituições de ensino para menor desembolso com mensalidades escolares;
- envolver as famílias dos bolsistas na captação de doadores;
- manter fixo o valor de entrada das bolsas de estudo (R\$ 1.000,00);
- suspensão do reajuste anual das bolsas;
- redução do número ou do valor das bolsas de estudo.

6.1. Análise de Viabilidade

Considerando a análise das informações e dados coletados sobre o ambiente de negócios em que atuam as OSCs, e tendo em conta o escopo de trabalho definido pelo Instituto Projetos de Futuro apresentados neste plano de negócios, verificamos que:

- O Instituto tem um plano de trabalho definido, com revisão anual para que seja ajustado às mudanças do ambiente;
- Existem recursos humanos competentes para a execução das estratégias e atividades do plano de negócios, sem dependência externa para atividades críticas;
- Existe um plano financeiro que prevê as necessidades de recursos, mecanismo para identificar possível insuficiência de recursos, e ações para enfrentar esse cenário;
- Alcançados os recursos projetados como necessários, o Instituto opera com fluxo de caixa positivo na quase totalidade do período de atividade estudado;
- Não há expectativa de retorno direto do capital por parte dos doadores dos recursos;
- O principal retorno esperado pelos doadores é a contribuição para a mudança das condições sociais através da educação;

Os dados, informações e análises apresentados neste plano de negócios leva à conclusão pela viabilidade de implementação do projeto.

7. Conclusão

O Brasil é um país gigante, como desafios gigantes, sendo um deles a educação sua população. Em pleno século XXI ainda existem milhões de analfabetos, que não se limitam aos mais velhos; milhares de jovens são efetivamente analfabetos, enquanto outros milhares são analfabetos funcionais, incapazes de entender as letras que identificam. Em um mundo cada vez mais envolvido por produtos tecnológicos e serviços sofisticados, o déficit educacional da população brasileira aumenta o risco de o país permanecer como uma nação subdesenvolvida, com renda per capita baixa, limitada ao papel de fornecedora de matérias-primas para o mundo.

Ciente de que o Estado não é capaz de liderar todas as frentes de desenvolvimento que se apresentam para que o Brasil chegue a ser uma nação desenvolvida, a própria sociedade tem assumido diversas iniciativas na área da educação através de OSCs.

O Instituto Projetos de Futuro é uma OSC voltada para o apoio à educação de jovens brasileiros em situação de risco social, principalmente pela pobreza, com o objetivo de ofertar anualmente 5 bolsas estudo com duração de 3 anos, para estudantes do ensino médio.

Os recursos para execução desse projeto são as doações de pessoas físicas que querem um país com menos desigualdade e acreditam que a Educação é a melhor maneira de chegar lá. Neste cenário a viabilidade do negócio não é medida pelo retorno financeiro, mas pela satisfação em contribuir para a educação de jovens. Por esta razão, apesar do VPL de R\$ 954,52, o projeto é viável e deve ser implementado.

O Instituto utilizará a liquidez imediata como um indicador financeiro para gestão, o qual é positivo no período de 5 anos contemplados no projeto para 92% dos meses do período de operação (5 anos), e já elencou uma série de ações que podem ser utilizadas para evitar a concretização desse cenário.

Existe uma grande dependência dos recursos dos doadores, que podem ser reduzidos em momentos de dificuldade financeira, por isso o Instituto identificou uma série de ações para fazer frente a esse cenário.

Em conclusão: o plano de negócios abrange os diversos aspectos do projeto, identifica e apresenta soluções para os fatores de risco de insucesso, e tem alto potencial de atingir os objetivos propostos. Portanto, deve ser implementado.

8. Referências Bibliográficas

BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felippa. **Manual de ONGS – Guia Prático de Orientação Jurídica**. Rio de Janeiro, FGV, 2004, 5ª ed.

BRUM, Maurício; BASSO, Murilo. **Ensino Expande, Mas Derrapa na Qualidade**. Gazeta do Povo, 3-9/mar/18, p.34.

CARVALHO, Antonio O.; JUNIOR, Flávio Hourneaux; RIBEIRO, Ivano; CINTRA, Renato F. **Indicadores de Desempenho em Projetos Sociais: Uma Reflexão Sobre o Uso de Indicadores Financeiros**. Anais do III SINGEP e II S2IS. S. Paulo., 09-11/11/2014

CRUZ, June A. W.; STADLER, Humberto; MARTINS, Tomás S.; ROCHA, Webstar. **Avaliação de Desempenho no Terceiro Setor: uma Abordagem Teórica de StrategicAccounts**. REBRAE Revista Brasileira de Estratégia, v.2, n. 1, p. 11-26, jan-abr 2009.

Lista de Municípios do Brasil por IDH. Disponível em: www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-minicipios-2010.html. Acesso em 01/mar/18

Pesquisa FASFIL (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos). Disponível em: www.abong.org.br. Acesso em 25/fev/18

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor– Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. São Paulo, Atlas, 2002

SALES, Robson. **IBGE: 75% dos empregados com pais sem escolaridade ganham até 2 mínimos**. Valor Econômico, 16/11/16. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4777343/ibge75-dos-empregados-com-pais-sem-escolaridade-ganham-ate-2-minimos>. Consulta em 04/6/18

Tabela de Salário Médio Real por Grau de Instrução e Gênero. <http://www.brasil.gov.br/editoria/cidadania-e-inclusao/2013/03/cresce-participacao-da->

[mulher-no-mercado-de-trabalho/tabela-salario-medio-real-por-grau-de-instrucao-e-genero/view](#). Consulta em 25/05/2018.

9. Anexos

ANEXO I

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MERCADO

1. Qual a sua faixa etária?

- Até 24 anos
- De 25 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

2. Você fez doações a ONGs (Organizações Não-Governamentais) nos últimos 3 anos?

- Sim
- Não

3. Você está disposto/a a fazer doações a ONGs nos próximos 12 meses?

- Sim
- Não

4. Para qual área de atuação de ONGs você está disposto a fazer doações?

- Educação
- Lazer e Cultura
- Meio Ambiente
- Outro (especifique)
- Saúde
- Apoio a pessoas com deficiência
- Nenhuma

5. Qual valor você estaria disposto/a a doar para uma ONG atuante na área que você apóia?

- até R\$ 100,00 por ano
- de R\$ 101,00 a R\$ 500,00
- de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00
- de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
- acima de R\$ 2.000,00

6. Que ações lhe encorajariam a fazer doações para uma ONG?

- incentivo ou indicação de meus amigos
- publicar de informações sobre suas atividades através de site na internet ou em redes sociais
- disponibilizar depoimentos de seus doadores
- Outro (especifique)

7. Que fatores lhe desencorajam a fazer doações para uma ONG?

- ausência de informações sobre o uso dos recursos doados
- não ter forma de entrar em contato com a ONG para esclarecer minhas dúvidas
- Falta de informações sobre os fundadores e administradores
- Outro (especifique)

8. Que retorno você gostaria de receber de uma ONG para a qual você fizesse doações?

- informativo sobre as atividades da ONG através de e-mail
- informativo sobre as atividades da ONG através de site ou mídias sociais
- informativo sobre os recursos recebidos e a destinação
- informações sobre o uso específico da minha doação
- Outro (especifique)

ANEXO II

Rentabilidade dos Títulos do Tesouro Direto

| Título | Vencimento | Taxa de Rendimento (% a.a.) | Valor Mínimo | Preço Unitário |
|---|------------|--------------------------------|-----------------|-------------------|
| Indexados ao IPCA | | | | |
| Tesouro IPCA+ 2024 | 15/08/2024 | 5,33 | R\$44,67 | R\$2.233,72 |
| Tesouro IPCA+ 2035 | 15/05/2035 | 5,83 | R\$35,47 | R\$1.182,39 |
| Tesouro IPCA+ 2045 | 15/05/2045 | 5,83 | R\$33,59 | R\$671,98 |
| Tesouro IPCA+ com Juros Semestrais 2026 | 15/08/2026 | 5,41 | R\$32,51 | R\$3.251,53 |
| Tesouro IPCA+ com Juros Semestrais 2035 | 15/05/2035 | 5,69 | R\$31,95 | R\$3.195,08 |
| Tesouro IPCA+ com Juros Semestrais 2050 | 15/08/2050 | 5,80 | R\$32,28 | R\$3.228,69 |
| Prefixados | | | | |
| Tesouro Prefixado 2021 | 01/01/2021 | 8,80 | R\$32,20 | R\$805,02 |
| Tesouro Prefixado 2025 | 01/01/2025 | 11,40 | R\$34,47 | R\$492,55 |
| Tesouro Prefixado com Juros Semestrais 2029 | 01/01/2029 | 11,65 | R\$37,93 | R\$948,35 |

Fonte: www.infomoney.com.br/onde-investir/tesouro-direto/noticia/7458387/prefixados-pagam-ano-nesta-terca-feira-confira-taxas-tesouro-direto

Consulta em 05/jun/18

ANEXO III

Relatório Focus (extrato)

**Focus - Relatório de Mercado****1 de junho de 2018**

| Expectativas de Mercado | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|--------|------------------------|--------------|-------------|--------|------------------------|
| Mediana - agregado | 2018 | | | | 2019 | | | |
| | Há 4 semanas | Há 1 semana | Hoje | Comportamento semanal* | Há 4 semanas | Há 1 semana | Hoje | Comportamento semanal* |
| IPCA (%) | 3,49 | 3,60 | 3,65 | ▲ (3) | 4,03 | 4,00 | 4,01 | ▲ (1) |
| IGP-DI (%) | 4,53 | 5,81 | 5,81 | ≡ (1) | 4,26 | 4,30 | 4,31 | ▲ (2) |
| IGP-M (%) | 4,80 | 5,53 | 6,06 | ▲ (13) | 4,45 | 4,46 | 4,45 | ▼ (1) |
| IPC-Fipe (%) | 2,90 | 2,54 | 2,54 | ≡ (1) | 4,05 | 4,09 | 4,08 | ▼ (1) |
| Taxa de câmbio - fim de período (R\$/US\$) | 3,37 | 3,48 | 3,50 | ▲ (7) | 3,40 | 3,47 | 3,50 | ▲ (3) |
| Taxa de câmbio - média do período (R\$/US\$) | 3,37 | 3,46 | 3,49 | ▲ (8) | 3,40 | 3,40 | 3,45 | ▲ (1) |
| Meta Taxa Selic - fim de período (%a.a.) | 6,25 | 6,50 | 6,50 | ≡ (1) | 8,00 | 8,00 | 8,00 | ≡ (20) |
| Meta Taxa Selic - média do período (%a.a.) | 6,34 | 6,53 | 6,53 | ≡ (1) | 7,15 | 7,15 | 7,13 | ▼ (1) |
| Dívida Líquida do Setor Público (% do PIB) | 55,00 | 55,00 | 55,00 | ≡ (12) | 57,00 | 57,00 | 57,00 | ≡ (7) |
| PIB (% do crescimento) | 2,70 | 2,37 | 2,18 | ▼ (5) | 3,00 | 3,00 | 3,00 | ≡ (18) |
| Produção Industrial (% do crescimento) | 3,81 | 3,80 | 3,80 | ≡ (3) | 3,50 | 3,50 | 3,50 | ≡ (12) |
| Conta Corrente ¹ (US\$ Bilhões) | -25,00 | -23,50 | -23,50 | ≡ (1) | -37,70 | -38,40 | -38,58 | ▼ (3) |
| Balança Comercial (US\$ Bilhões) | 55,00 | 57,15 | 57,00 | ▼ (1) | 46,00 | 49,80 | 49,30 | ▼ (1) |
| Invest. Direto no País ¹ (US\$ Bilhões) | 75,00 | 75,00 | 75,00 | ≡ (5) | 80,00 | 80,00 | 80,00 | ≡ (35) |
| Preços Administrados (%) | 5,00 | 5,50 | 5,80 | ▲ (4) | 4,44 | 4,50 | 4,50 | ≡ (2) |

* comportamento dos indicadores desde o último Relatório de Mercado; os valores entre parênteses expressam o número de semanas em que vem ocorrendo o último comportamento

(▲ aumento, ▼ diminuição ou = estabilidade)

Fonte: Banco Central

Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/readout.asp>

ANEXO IV**FLUXO DE CAIXA****Ano 0 (zero)**

| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Saldo Inicial | | | | | | | | - | 4.000,00 | 23.000,00 | 37.000,00 | 41.000,00 |
| Entradas | | | | | | | | 5.000,00 | 20.000,00 | 15.000,00 | 5.000,00 | 18.368,38 |
| Doações | | | | | | | | 5.000,00 | 20.000,00 | 15.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 |
| Rend. Ap. Financ. | | | | | | | | - | - | - | - | 13.368,38 |
| Saídas | | | | | | | | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| Desp. Administr. | | | | | | | | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| Pag. Bolsas Est. | | | | | | | | - | - | - | - | - |
| Saldo Final | | | | | | | | 4.000,00 | 23.000,00 | 37.000,00 | 41.000,00 | 58.368,38 |

Ano 1

| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Saldo Inicial | 58.368,38 | 53.168,38 | 62.968,38 | 65.768,38 | 60.568,38 | 55.368,38 | 78.536,76 | 80336,76 | 74086,76 | 67886,76 | 76886,76 | 78386,76 |
| Entradas | - | 15.000,00 | 8.000,00 | - | - | 28.368,38 | 7.000,00 | - | - | 15.000,00 | 7.500,00 | 13.368,38 |
| Doações | | 15.000,00 | 8.000,00 | | | 28.368,38 | 7.000,00 | | | 15.000,00 | 7.500,00 | 13.368,38 |
| Rend. Ap. Financ. | | | | | | 13.368,38 | | | | | | 13.368,38 |
| Saídas | 5.200,00 | 5.200,00 | 5.200,00 | 5.200,00 | 5.200,00 | 5.200,00 | 5.200,00 | 6.250,00 | 6.200,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 |
| Desp. Administr. | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 1.250,00 | 1.200,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| Pag. Bolsas Est. | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 |
| Saldo Final | 53.168,38 | 62.968,38 | 65.768,38 | 60.568,38 | 55.368,38 | 78.536,76 | 80.336,76 | 74.086,76 | 67.886,76 | 76.886,76 | 78.386,76 | 85.755,14 |

Ano 2

| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Saldo Inicial | 85.755,14 | 75.155,14 | 84.555,14 | 84.330,14 | 73.730,14 | 63.130,14 | 85.898,52 | 85673,52 | 73773,52 | 62161,52 | 70761,52 | 70511,52 |
| Entradas | - | 20.000,00 | 10.375,00 | - | - | 33.368,38 | 10.375,00 | - | - | 20.000,00 | 10.350,00 | 13.368,38 |
| Doações | | 20.000,00 | 10.375,00 | | | 33.368,38 | 10.375,00 | | | 20.000,00 | 10.350,00 | 13.368,38 |
| Rend. Ap. Financ. | | | | | | 13.368,38 | | | | | | 13.368,38 |
| Saídas | 10.600,00 | 10.600,00 | 10.600,00 | 10.600,00 | 10.600,00 | 10.600,00 | 10.600,00 | 11.900,00 | 11.612,00 | 11.400,00 | 10.600,00 | 10.600,00 |
| Desp. Administr. | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 1.500,00 | 1.212,00 | 1.000,00 | 200,00 | 200,00 |
| Pag. Bolsas Est. | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 | 10.400,00 |
| Saldo Final | 75.155,14 | 84.555,14 | 84.330,14 | 73.730,14 | 63.130,14 | 85.898,52 | 85.673,52 | 73.773,52 | 62.161,52 | 70.761,52 | 70.511,52 | 73.279,90 |

Ano 3

| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Saldo Inicial | 73.279,90 | 56.855,90 | 65.431,90 | 65.007,90 | 48.583,90 | 32.159,90 | 54.104,28 | 53680,28 | 35856,28 | 18244,28 | 26020,28 | 25696,28 |
| Entradas | - | 25.000,00 | 16.000,00 | - | - | 38.368,38 | 16.000,00 | - | - | 25.000,00 | 16.100,00 | 13.368,38 |
| Doações | | 25.000,00 | 16.000,00 | | | 38.368,38 | 16.000,00 | | | 25.000,00 | 16.100,00 | 13.368,38 |
| Rend. Ap. Financ. | | | | | | 13.368,38 | | | | | | 13.368,38 |
| Saídas | 16.424,00 | 16.424,00 | 16.424,00 | 16.424,00 | 16.424,00 | 16.424,00 | 16.424,00 | 17.824,00 | 17.612,00 | 17.224,00 | 16.424,00 | 16.424,00 |
| Desp. Administr. | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 1.600,00 | 1.388,00 | 1.000,00 | 200,00 | 200,00 |
| Pag. Bolsas Est. | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 | 16.224,00 |
| Saldo Final | 56.855,90 | 65.431,90 | 65.007,90 | 48.583,90 | 32.159,90 | 54.104,28 | 53.680,28 | 35.856,28 | 18.244,28 | 26.020,28 | 25.696,28 | 22.640,66 |

Ano 4

| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Saldo Inicial | 22.640,66 | 5.568,66 | 18.496,66 | 26.784,66 | 9.712,66 | 7.359,34 | 18.937,04 | 27225,04 | 8553,04 | -9795,96 | 2332,04 | 10640,04 |
| Entradas | - | 30.000,00 | 25.360,00 | - | - | 43.368,38 | 25.360,00 | - | - | 30.000,00 | 25.380,00 | 13.368,38 |
| Doações | | 30.000,00 | 25.360,00 | | | 43.368,38 | 25.360,00 | | | 30.000,00 | 25.380,00 | 13.368,38 |
| Rend. Ap. Financ. | | | | | | 13.368,38 | | | | | | 13.368,38 |
| Saídas | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 18.672,00 | 18.349,00 | 17.872,00 | 17.072,00 | 17.082,00 |
| Desp. Administr. | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 1.800,00 | 1.477,00 | 1.000,00 | 200,00 | 200,00 |
| Pag. Bolsas Est. | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.882,00 |
| Saldo Final | 5.568,66 | 18.496,66 | 26.784,66 | 9.712,66 | 7.359,34 | 18.937,04 | 27.225,04 | 8.553,04 | 9.795,96 | 2.332,04 | 10.640,04 | 6.926,42 |

Ano 4

| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Saldo Inicial | 22.640,66 | 5.568,66 | 18.496,66 | 26.784,66 | 9.712,66 | 7.359,34 | 18.937,04 | 27225,04 | 8553,04 | -9795,96 | 2332,04 | 10640,04 |
| Entradas | - | 30.000,00 | 25.360,00 | - | - | 43.368,38 | 25.360,00 | - | - | 30.000,00 | 25.380,00 | 13.368,38 |
| Doações | | 30.000,00 | 25.360,00 | | | 43.368,38 | 25.360,00 | | | 30.000,00 | 25.380,00 | 13.368,38 |
| Rend. Ap. Financ. | | | | | | 13.368,38 | | | | | | 13.368,38 |
| Saídas | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 17.072,00 | 18.672,00 | 18.349,00 | 17.872,00 | 17.072,00 | 17.082,00 |
| Desp. Administr. | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 1.800,00 | 1.477,00 | 1.000,00 | 200,00 | 200,00 |
| Pag. Bolsas Est. | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.872,00 | 16.882,00 |
| Saldo Final | 5.568,66 | 18.496,66 | 26.784,66 | 9.712,66 | 7.359,34 | 18.937,04 | 27.225,04 | 8.553,04 | 9.795,96 | 2.332,04 | 10.640,04 | 6.926,42 |

ANEXO V

Histórico do IPCA (Índice de Preços ao consumidor Ampliado)

| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | ACUMULADO NO ANO |
|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|---------------------|
| 2001 | 0,57 | 0,46 | 0,38 | 0,58 | 0,41 | 0,52 | 1,33 | 0,70 | 0,28 | 0,83 | 0,71 | 0,65 | 7,67% |
| 2002 | 0,52 | 0,36 | 0,60 | 0,80 | 0,21 | 0,42 | 1,19 | 0,65 | 0,72 | 1,31 | 3,02 | 2,10 | 12,53% |
| 2003 | 2,25 | 1,57 | 1,23 | 0,97 | 0,61 | -0,15 | 0,20 | 0,34 | 0,78 | 0,29 | 0,34 | 0,52 | 9,30% |
| 2004 | 0,76 | 0,61 | 0,47 | 0,37 | 0,51 | 0,71 | 0,91 | 0,69 | 0,33 | 0,44 | 0,69 | 0,86 | 7,60% |
| 2005 | 0,58 | 0,59 | 0,61 | 0,87 | 0,49 | -0,02 | 0,25 | 0,17 | 0,35 | 0,75 | 0,55 | 0,36 | 5,69% |
| 2006 | 0,59 | 0,41 | 0,43 | 0,21 | 0,10 | -0,21 | 0,19 | 0,05 | 0,21 | 0,33 | 0,31 | 0,48 | 3,14% |
| 2007 | 0,44 | 0,44 | 0,37 | 0,25 | 0,28 | 0,28 | 0,24 | 0,47 | 0,18 | 0,30 | 0,38 | 0,74 | 4,45% |
| 2008 | 0,54 | 0,49 | 0,48 | 0,55 | 0,79 | 0,74 | 0,53 | 0,28 | 0,26 | 0,45 | 0,36 | 0,28 | 5,90% |
| 2009 | 0,48 | 0,55 | 0,20 | 0,48 | 0,47 | 0,36 | 0,24 | 0,15 | 0,24 | 0,28 | 0,41 | 0,37 | 4,31% |
| 2010 | 0,75 | 0,78 | 0,52 | 0,57 | 0,43 | 0,00 | 0,01 | 0,04 | 0,45 | 0,75 | 0,83 | 0,63 | 5,90% |
| 2011 | 0,83 | 0,80 | 0,79 | 0,77 | 0,47 | 0,15 | 0,16 | 0,37 | 0,53 | 0,43 | 0,52 | 0,50 | 6,50% |
| 2012 | 0,56 | 0,45 | 0,21 | 0,64 | 0,36 | 0,08 | 0,43 | 0,41 | 0,57 | 0,59 | 0,60 | 0,79 | 5,83% |
| 2013 | 0,86 | 0,60 | 0,47 | 0,55 | 0,37 | 0,26 | 0,03 | 0,24 | 0,35 | 0,57 | 0,54 | 0,92 | 5,91% |
| 2014 | 0,55 | 0,69 | 0,92 | 0,67 | 0,46 | 0,40 | 0,01 | 0,25 | 0,57 | 0,42 | 0,51 | 0,78 | 6,40% |
| 2015 | 1,24 | 1,22 | 1,32 | 0,71 | 0,74 | 0,79 | 0,62 | 0,22 | 0,54 | 0,82 | 1,01 | 0,96 | 10,67% |
| 2016 | 1,27 | 0,90 | 0,43 | 0,61 | 0,78 | 0,35 | 0,52 | 0,44 | 0,08 | 0,26 | 0,18 | 0,30 | 6,28% |
| 2017 | 0,38 | 0,33 | 0,25 | 0,14 | 0,31 | -0,23 | 0,24 | 0,19 | 0,16 | 0,42 | 0,28 | 0,44 | 2,94% |

Fonte: <http://www.portalbrasil.net/ipca.htm>. Consultado em 06/06/18

ANEXO VI**NÍVEL DE ESCOLARIDADE E REMUNERAÇÃO**

SALÁRIO MÉDIO REAL (*) DE ADMISSÃO
COMPORTAMENTO POR GRAU DE INSTRUÇÃO E GÊNERO - BRASIL - JAN A DEZ (2012 E 2011)

| Grau Instrução | 2012 (JAN A DEZ) | | | 2011 (JAN A DEZ) | | | Variação Relativa | | |
|-------------------------|------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|-------------------|----------|-------|
| | Masculino | Feminino | Total | Masculino | Feminino | Total | Masculino | Feminino | Total |
| Analfabeto | 772,21 | 717,14 | 763,36 | 707,84 | 669,96 | 701,98 | 9,09 | 7,04 | 8,74 |
| Até 5ª Incompleto | 852,18 | 715,99 | 827,89 | 797,37 | 672,67 | 776,03 | 6,87 | 6,44 | 6,68 |
| 5ª Completo Fundamental | 893,36 | 730,71 | 856,84 | 844,04 | 682,76 | 808,56 | 5,84 | 7,02 | 5,97 |
| 6ª a 9ª Fundamental | 895,61 | 722,62 | 852,40 | 847,35 | 681,41 | 807,41 | 5,70 | 6,05 | 5,57 |
| Fundamental Completo | 944,69 | 751,79 | 889,77 | 892,50 | 706,14 | 840,49 | 5,85 | 6,46 | 5,86 |
| Médio Incompleto | 859,58 | 705,35 | 806,24 | 817,98 | 668,70 | 767,66 | 5,09 | 5,48 | 5,03 |
| Médio Completo | 1.013,44 | 817,00 | 930,38 | 971,60 | 773,17 | 887,84 | 4,31 | 5,67 | 4,79 |
| Superior Incompleto | 1.349,31 | 1.065,13 | 1.196,85 | 1.351,26 | 1.044,81 | 1.190,26 | -0,14 | 1,94 | 0,55 |
| Superior Completo | 3.276,48 | 2.023,97 | 2.577,66 | 3.280,66 | 1.997,57 | 2.569,77 | -0,13 | 1,32 | 0,31 |
| Total | 1.067,66 | 917,87 | 1.011,77 | 1.019,34 | 874,63 | 966,45 | 4,74 | 4,94 | 4,69 |

Fonte: Portal www.brasil.gov.br

Disponível em :<http://www.brasil.gov.br/editoria/cidadania-e-inclusao/2013/03/cresce-participacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/tabela-salario-medio-real-por-grau-de-instrucao-e-genero/view>