

# Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado

Paige MacLeod  
Patricia León  
Pedro Esquivias



***Série Práticas para o Sucesso***

Volume 3

Esta série substitui *Práticas para o Sucesso, Um Manual para Organizações de Conservação da América Latina e do Caribe* (1993), editada por Paquita Bath.

© 2001 The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA

Todos os direitos reservados.

Projeto Gráfico: Jonathan Kerr

Fotografia da Capa: Jonathan Kerr

Tradução: Master Language Traduções e Interpretação Ltda.

Produção: Publicações para o Desenvolvimento de Capacidades,  
The Nature Conservancy, Sede Internacional,  
4245 North Fairfax Drive, Arlington, VA 22203, USA  
email: publications@tnc.org.

Em parte, esta publicação só foi possível graças ao apoio do Escritório para a América Latina e o Caribe/RSD/, da Repartição para a América Latina e o Caribe do Governo dos Estados Unidos e da Agência dos Estados Unidos para a Cooperação Internacional nos termos da Doação No. LAG-A-00-95-00026-00. As opiniões expressas nesta publicação são dos autores e não refletem, necessariamente, os pontos de vista da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. A presente publicação só foi possível também graças à visão, à confiança e ao apoio da Fundação David and Lucile Packard e da Fundação AVINA.

Para mais informações sobre projetos de Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado ou para oferecer algum feedback, favor contatar:

Gerência de Desenvolvimento Institucional  
The Nature Conservancy do Brasil  
SHIN Centro de Atividades 05  
Conjunto J. Bloco B. Salas 301-309  
71503-505. Brasília-DF  
Brasil  
(61) 468 4819 - ramal 215.

# Índice

<b>Prefácio</b> .....	<b>5</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>7</b>
Como Este Manual Deve Ser Usado .....	7
Aplicações Práticas .....	8
<b>Glossário</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo 1: O que é o Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado?</b> .....	<b>11</b>
Definições e Descrições de Termos Relevantes .....	11
Evolução .....	11
Importância do Plano .....	12
Como um Orçamento Difere de um Plano Financeiro .....	13
Etapas do Processo .....	13
Resultados Esperados .....	16
<b>Capítulo 2: O Estudo de Caso da Fundação Arcoiris</b> .....	<b>17</b>
Histórico e Atividades Iniciais .....	17
O Parque Nacional de Podocarpus .....	18
Com o Sucesso, Vieram as Complicações .....	18
<b>Capítulo 3: Programando o Plano (Etapa 1)</b> .....	<b>21</b>
Educando Participantes e Líderes .....	21
Determinando o Facilitador .....	21
Definindo o Cronograma e o Método .....	22
Determinando Quem Deve Participar e Designando Responsabilidades .....	22
Envolvendo a Diretoria .....	22
Determinando Necessidades em Termos de Recursos Financeiros .....	22
<b>Capítulo 4: Revisão do Plano Estratégico (Etapa 2)</b> .....	<b>25</b>
O que é um Plano Estratégico? .....	25
O que é o Planejamento Estratégico? .....	26
A Visão .....	27
Revisão da Missão .....	28
Revisão do Ambiente Interno e Externo (Análise SWOT) .....	28
Áreas de Programas .....	29
Revisão de Metas .....	29
Revisão de Objetivos .....	31
Revisão ou Desenvolvimento de Atividades .....	31
Referências Recomendadas Para Leitura .....	32
Plano Estratégico da Arcoiris .....	33
Plano Estratégico Revisado da Arcoiris .....	35
<b>Capítulo 5: Elementos Essenciais do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado (Etapas 3 a 8)</b> .....	<b>37</b>
Etapa 3. Estabelecendo as Prioridades da Organização .....	37
Etapa 4. Estimativa dos Custos para Implementar Atividades .....	40
Etapa 5. Estimativa de Custos Administrativos .....	42
Etapa 6. Projeção da Renda .....	43
Etapa 7. Projeção de Renda e Despesas por Área de Programa .....	46
Etapa 8. Desenvolvimento de Cenários .....	48
<b>Capítulo 6: Avaliação da Viabilidade do Plano Estratégico (Etapa 9)</b> .....	<b>51</b>
Avaliando a Viabilidade de se Implementar o Plano Atual .....	51
Avaliando Deficiências em Termos de Financiamentos ou Implicações de Superávits .....	52
Avaliando a Experiência e a Especialização na Área da Captação de Recursos .....	52
Avaliando a Necessidade de Reconsiderar o Plano Estratégico e a Ordem de Prioridade Atribuída a Atividades .....	52
Monitoramento, Avaliação e Ajuste do Plano Estratégico .....	53
<b>Conclusão: Estudo de Caso da Fundação Arcoiris</b> .....	<b>57</b>
<b>Referências</b> .....	<b>58</b>
<b>Planilhas</b> .....	<b>59</b>
<b>Tabelas</b>	
Tabela 1. Diferenças Fundamentais entre um Orçamento e um Plano Financeiro .....	13
Tabela 2. Análise SWOT Analysis Realizada por uma Organização de Conservação Sediada na Região do Pacífico .....	30
Tabela 3. Objetivos Inteligentes (SMART) .....	31
Tabela 4. Probabilidade de Captação de Recursos por Categoria .....	44
<b>Figuras</b>	
1. Etapas Envolvidas no Processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado .....	15
2. Processo Contínuo do Planejamento Estratégico .....	27

## Prefácio

Internacionalmente, a The Nature Conservancy ajuda países, por meio de parcerias locais, a desenvolver a capacidade e o compromisso de conservar a diversidade biológica e os sistemas naturais necessários para sustentar a vida. Desde 1988, a Conservancy vem trabalhando no sentido de fortalecer a capacidade institucional de nossas organizações parceiras em diferentes países com vistas à realização de nossas metas comuns de conservação.

Em 1993, a The Nature Conservancy publicou seu manual de desenvolvimento institucional, intitulado *Práticas para o Sucesso*, para compartilhar lições aprendidas nos primeiros cinco anos de seu trabalho com parceiros em diferentes países. Esse manual se consolidou como um divisor de águas, um documento inovador para literalmente milhares de organizações de conservação e outras entidades sem fins lucrativos. Concebido inicialmente como uma cartilha de fácil utilização para o fortalecimento de parceiros da Conservancy, o manual *Práticas* tornou-se rapidamente um clássico livro de referência em países nos quais as organizações locais tinham pouco acesso a orientações objetivas e a melhores práticas na área do desenvolvimento institucional. Oito anos após o seu lançamento, a publicação *Práticas para o Sucesso* continua sendo usada como um documento padrão de ações práticas pelo pessoal da Conservancy, seus parceiros e outras organizações de conservação, organizações que atuam em outras áreas sociais e profissionais na área do desenvolvimento organizacional em todo o mundo.

Considerando a importância e o impacto dos *Práticas para o Sucesso*, a idéia de desenvolver seu conteúdo de alguma maneira pareceu, inicialmente, por demais ousada. No entanto, a The Nature Conservancy e seus parceiros aprenderam muitas lições novas e importantes na área do desenvolvimento organizacional nos anos que se seguiram. Atualmente, a Conservancy trabalha com mais de 90 parceiros em diferentes países na

América Latina, no Caribe, na Ásia, na região do Pacífico e no Canadá. Esses parceiros mantêm organizações que variam desde pequenos grupos incipientes a poderosas organizações nacionais capazes de prestar assistência a outras. À medida que continuamos a trabalhar com parceiros, a Conservancy também aprendeu com eles a desenvolver novas e melhores abordagens para promover organizações locais fortes, com uma capacidade sustentável e duradoura de levar a cabo suas missões.

Reunimos essas lições, melhores práticas e ferramentas testadas em campo no que será uma nova série de *Práticas para o Sucesso*, que substituirá a publicação anterior. A nova série foi projetada para que sua utilização seja ainda mais fácil que a anterior. Ela inclui abordagens e dicas práticas de aplicação imediata, textos claros e informações básicas mais aprofundadas na forma de livretos acessíveis, cada qual abordando um tópico diferente relacionado ao fortalecimento organizacional.

Estamos orgulhosos de apresentar este novo volume da série: *O Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado*. Outros volumes da série *Práticas para o Sucesso* incluem tópicos como os seguintes:

*Auto-avaliação Institucional*

*Os Quatro Pilares da Sustentabilidade Financeira*

*Desenvolvimento de Programas de Associados*

*Gerenciamento de Recursos Humanos*

*Desenvolvimento de Coalizões*

Acreditamos que a nova série *Práticas para o Sucesso* pode satisfazer adequadamente suas necessidades organizacionais e esperamos que ela estimule a sua organização a desenvolver e compartilhar suas melhores práticas.

Marlon Flores  
Diretor, Programa de Parcerias Internacionais  
The Nature Conservancy

# Introdução

Este volume da série atualizada *Práticas para o Sucesso* amplia o conceito relativamente novo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado com base no trabalho desenvolvido com organizações parceiras na América Latina, no Caribe, na Ásia e na região do Pacífico. Embora os parceiros da Conservancy em diversos países estejam familiarizados com o conceito do planejamento estratégico, só nos últimos quatro anos começamos a reconhecer a necessidade inerente de analisarmos a viabilidade financeira da implementação de um plano estratégico. No planejamento estratégico, as organizações definem como planejam trabalhar nos três a cinco anos seguintes, detalhando uma combinação de metas, objetivos, estratégias e atividades. No Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado, as atividades são definidas por ordem de prioridade e os custos para implementá-las são estimados e posteriormente comparados aos recursos disponíveis para executá-las. Se uma organização carece dos recursos necessários para implementar pelo menos 70 por cento de seu plano estratégico, ela descobrirá que desenvolveu uma “lista de sonhos”, cheia de boas intenções, e não um documento efetivamente capaz de orientar as ações da organização no futuro.

A seqüência lógica do processo do planejamento estratégico oferece às organizações uma metodologia para determinar sua capacidade de implementar seu plano estratégico em termos financeiros e de recursos humanos. Após concluir o processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado, elas terão desenvolvido uma ferramenta que poderá ser usada não apenas como um verificador da realidade, mas também como uma base para o

desenvolvimento de planos operacionais anuais, já que ele possibilita o estabelecimento de metas e prioridades para a captação de recursos em anos seguintes e a aferição do sucesso da organização. Os gestores da organização terão uma idéia clara dos objetivos estratégicos mais importantes e possíveis com os recursos disponíveis e dos que estão além das possibilidades no curto prazo.

Após concluir o processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado, algumas organizações perceberão a necessidade de ajustar suas expectativas, de modo a refletir mais precisamente o que elas podem realizar. Essa percepção pode levá-las a reconsiderar ou rever o plano estratégico, redefinir a ordem de prioridade atribuída às suas atividades, eliminar determinadas atividades propostas ou adiar a implementação de algumas atividades por um ou dois anos. Em alguns casos, elas poderão também desenvolver um plano agressivo de captação de recursos. É imperativo que a organização tome consciência de suas necessidades, capacidades e recursos, de modo que possa tomar decisões bem fundamentadas sobre o melhor curso para suas ações no futuro.

Como organizações sem fins lucrativos, sonhamos com a possibilidade de tornar o mundo melhor para a humanidade. Esperamos que esta metodologia ajude as nossas organizações a realizar seus sonhos desenvolvendo planos realistas e factíveis.

## **Como Este Manual Deve Ser Usado**

Este manual foi concebido para ser usado como uma ferramenta que possibilite sua organização sem fins lucrativos desenvolver, no seu próprio

ritmo, um Plano Estratégico e Financeiro Integrado. Ele está dividido em capítulos e seções que descrevem uma série de etapas a serem seguidas. Também inclui um estudo de caso cuja finalidade é oferecer exemplos concretos de como o trabalho deve ser desenvolvido em cada uma de suas etapas. Uma série de planilhas em branco está disponível no final do manual para sua utilização.

Essa metodologia parte da premissa de que a sua organização tem um plano estratégico em vigor ou está desenvolvendo um plano dessa natureza. Se ela não tem um plano estratégico, o Capítulo 4, “Rever o Plano Estratégico”, descreve conceitos fundamentais e apresenta uma lista de referências com mais orientações sobre o tema.

O estudo de caso apresentado neste manual baseia-se no trabalho desenvolvido pela Conservancy com uma organização equatoriana chamada Arcoiris, à qual estamos extremamente gratos. A disposição da Arcoiris de compartilhar abertamente seu Plano Estratégico e Financeiro Integrado constitui um exemplo adicional de seu desejo de ajudar outras organizações sem fins lucrativos, no caso organizações que estão trabalhando com o processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado pela primeira vez. A versão do plano estratégico da Arcoiris apresentado neste documento é o primeiro rascunho da organização, com todas as falhas inerentes a uma primeira versão. Por essa razão, ele oferece um exemplo clássico de como desenvolver um Plano Estratégico e Financeiro Integrado. Com

base no trabalho realizado subsequentemente, que incluiu uma revisão das conclusões da primeira iteração do Plano, a Arcoiris pôde melhorar e refinar o documento; como resultado, a organização agora tem um guia realista para orientar estrategicamente seu trabalho no futuro.

### **Aplicações Práticas**

Esta ferramenta de Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado ajudará a sua organização a:

- ❖ Articular suas metas, objetivos e atividades organizacionais;
- ❖ Atribuir uma ordem de prioridade a atividades detalhadas no plano estratégico;
- ❖ Identificar o custo de implementação do plano estratégico;
- ❖ Estimar seus custos administrativos anuais;
- ❖ Identificar deficiências em potencial em termos de financiamento ou superávits com base numa comparação entre o custo identificado para a implementação das atividades propostas e sua efetiva capacidade financeira;
- ❖ Identificar metas de captação de recursos;
- ❖ Determinar se seria necessário reformular ou rever seu plano estratégico, de modo que ele possa mais precisamente refletir o que pode ser realizado dentro dos prazos propostos; e
- ❖ Validar a viabilidade da implementação de seu plano estratégico.

# Glossário

## **Análise SWOT**

Metodologia usada por organizações sem fins lucrativos para avaliar sua capacidade interna (pontos fortes e fracos) e elementos do ambiente externo (oportunidades e ameaças) que podem afetar a organização.

**S** - Pontos Fortes (*Strengths*)

**W** - Pontos Fracos (*Weaknesses*)

**O** - Oportunidades (*Opportunities*)

**T** - Ameaças (*Threats*)

## **Áreas de Programas**

Como a organização sem fins lucrativos está organizacionalmente estruturada (geralmente em programas, temas ou áreas geográficas).

## **Atividades**

Ações específicas que produzirão serviços ou produtos necessários para a consecução de objetivos declarados. Forneça informações, no maior nível de detalhamento possível, sobre o que deve ser implementado num plano estratégico.

## **Estratégias**

Prioridades ou direções abrangentes e gerais adotadas por uma organização (opcional).

## **Metas**

Declarações de resultados que definem o que uma organização está tentando realizar, tanto em nível programático como organizacional. Descreva como a organização cumprirá sua missão.

## **Missão**

Declaração sucinta que articula o propósito ou negócio da organização. (Algumas missões incluem também valores e crenças organizacionais ou descrevem como a organização realizará seu propósito.) Ela deve responder às seguintes perguntas:

**Quem** está realizando o trabalho?

**O que** está sendo feito?

**Onde** está sendo feito?

**Por que** está sendo feito?

**Para quem** está sendo feito (beneficiário)?

## **Objetivos**

Resultados precisos, mensuráveis e com fases bem definidas no tempo que apóiam a consecução de uma meta. Descreva como a meta será alcançada.

Os objetivos devem ser:

**S** - Específicos (*Specific*)

**M** - Mensuráveis (*Measurable*)

**A** - Factíveis (*Achievable*)

**R** - Relevantes (*Relevant*)

**T** - Com fases bem definidas no tempo (*Time-phased*)

(Nota do Tradutor: *Smart = Inteligentes*)

## **Plano Estratégico**

Documento que define claramente o propósito de uma organização e estabelece metas e objetivos realistas, compatíveis com sua missão e com um prazo definido.

## **Plano Estratégico e Financeiro Integrado**

Documento que traduz o plano estratégico em projeções financeiras de necessidades de financiamento e na provável capacidade de financiamento disponível.

## **Plano Operacional**

Tipo de plano que geralmente abrange um ano (civil ou fiscal) e inclui o orçamento anual. Ele geralmente inclui informações detalhadas sobre os tipos de atividades a serem implementadas no decorrer de um ano. Não é um componente do Planejamento Financeiro Estratégico Integrado, mas pode ser derivado dele com base nas atividades detalhadas para cada ano.

## **Visão**

Declaração que descreve como o mundo pode melhorar, mudar ou ser diferente se uma organização conseguir realizar seu propósito.

(Obs.: *Embora muitas organizações considerem essencial fazer uma declaração de visão, um número igual delas nunca articulou uma declaração desse tipo, apesar de talvez terem uma visão unificada.*)

*“Atualmente, utilizamos o processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado em todas as nossas atividades, até o nível do planejamento e da concepção de projetos. Essa ferramenta tem sido um recurso extremamente importante para a Arcoiris.”*

*— Fausto López  
Diretor, Fundação Arcoiris  
Equador*

# O que é o Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado?

## Definições e Descrições de Termos Relevantes

O termo *planejamento estratégico* se refere a um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas desenvolvido para ajudar uma organização a pensar e agir estrategicamente por meio de um processo que visa promover o consenso. O planejamento estratégico é um esforço disciplinado cuja finalidade é produzir decisões e ações fundamentais que moldam uma organização, orientam o que ela faz e demonstram por que e como ela faz. O plano estratégico define claramente o propósito de uma organização, estabelece metas e objetivos realistas, compatíveis com sua missão e visão e com prazos específicos, e identifica sua capacidade de implementação. Ele enfoca o futuro e sua preocupação fundamental é possibilitar organização se adaptar diante de um ambiente que está sempre mudando. Quanto mais mudanças ocorrerem no ambiente, mais frequentemente o processo de planejamento precisará ser reconsiderado.

No *Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado*, as atividades individuais de um plano estratégico são traduzidas em cifras financeiras que permitem a estimativa de futuras necessidades de financiamento e a análise de recursos correspondentes para a implementação do plano estratégico. Um plano financeiro é essencial para se determinar a viabilidade do plano estratégico, pois ele permite que a organização verifique se a sua renda será suficiente para cobrir as despesas previstas com atividades planejadas. Se uma organização não implementar pelo menos 70 por cento de seu plano estratégico, ela não estará cumprindo sua promessa perante a sociedade de produzir os bens, prestar os serviços ou garantir os resultados que se comprometeu a gerar.

Este capítulo responde à pergunta “O que é o Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado?” abordando os seguintes pontos:

- ❖ Definições e Descrições de Termos Relevantes
- ❖ Evolução
- ❖ Importância do Plano
- ❖ Como um Orçamento Difere de um Plano Financeiro
- ❖ Etapas do Processo
- ❖ Resultados Esperados

## Evolução

As organizações sem fins lucrativos de países em desenvolvimento enfrentam diversos obstáculos quando tentam financiar suas atividades. A baixa renda *per capita* e a alta concentração da riqueza nas mãos de poucos indivíduos limitam tremendamente o número de doadores individuais e as quantias que podem ser levantadas localmente. A relativa ausência de incentivos fiscais limita muito os fundos doados por empresas. Embora nos últimos anos alguns governos tenham colocado mais fundos à disposição dessas organizações, recorrer a instituições governamentais ainda não é uma solução válida, pois esses fundos incipientes ainda são, de um modo geral, insuficientes para financiar operações de longo prazo e de grande porte. As flutuações econômicas, políticas e sociais que podem afetar esses países criam um ambiente inseguro, que força chefes de família a priorizar o bem-estar dos seus antes de doar qualquer excesso de renda para apoiar causas sociais.

Além disso, as políticas e princípios que muitas entidades sem fins lucrativos defendem pressupõem uma mudança de curto prazo nos cos-

tumes e atividades locais. Além de tempo, geralmente são necessários esforços e recursos consideráveis para se mudar esses hábitos. Por essa razão, as organizações de países em desenvolvimento têm concentrado seus esforços de captação de recursos em doadores internacionais. Além de desenvolverem atividades tradicionais de captação de recursos, muitas organizações começaram a avaliar a viabilidade de se envolver em projetos comerciais que lhes permitam diversificar suas fontes de renda.

Esses dois tipos de atividades exigem que as organizações desenvolvam um nível mais alto de sofisticação em seu planejamento e mecanismos de controle. Grande parte do sucesso alcançado na obtenção de financiamentos de doadores internacionais deve-se à capacidade de planejar cuidadosamente ações de médio prazo e ao estabelecimento de requisitos específicos para a concessão desses financiamentos — coisas que só podem estar presentes se a organização souber vincular seu plano estratégico ao seu plano financeiro. Para se lançar atividades comerciais com sucesso, é necessário desenvolver estratégias para identificar oportunidades comerciais e monitorar seus resultados.

A variabilidade provocada por atividades desse tipo tem complicado os procedimentos de planejamento das organizações sem fins lucrativos. Além da necessidade de financiar os custos administrativos (custos fixos ou gerais), os gerentes dessas organizações precisam administrar iniciativas comerciais de rentabilidade incerta e fazer projeções de fluxo de caixa que talvez não possam ser garantidas. Um mal planejamento pode levar uma organização a se envolver com projetos que podem não ter um financiamento suficiente no futuro para garantir sua conclusão ou a concentrar-se de tal maneira no financiamento de um projeto que os fundos tornam-se insuficientes para cobrir os custos administrativos.

A ferramenta do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado evita esse tipo de cenário. Ela transforma os objetivos e ações declarados no

plano estratégico em cifras financeiras que estimam e predizem a probabilidade de necessidades futuras de financiamento e de recursos. Um Plano Estratégico e Financeiro Integrado é essencial para uma organização determinar a viabilidade de seu plano estratégico, pois ele permite que ela tome as medidas necessárias para garantir níveis suficientes de renda no futuro para cobrir as despesas envolvidas na implementação desse plano.

### **Importância do Plano**

À medida que uma organização cresce e passa a desenvolver um número crescente de atividades, ela corre o risco de concentrar esforços excessivos na superação de desafios do cotidiano de sua gestão, perdendo de vista seus objetivos de longo prazo. O planejamento estratégico é o mecanismo pelo qual a organização esclarece seus objetivos e define uma ordem de prioridade para as ações que precisará empreender para alcançá-los. Um bom planejamento permite que os administradores de uma organização definam como seus recursos geralmente limitados devem ser investidos. Além disso, a disponibilidade de um plano estratégico sólido tornou-se um pré-requisito essencial para se ter acesso a fundos internacionais disponíveis.

Geralmente, o planejamento estratégico limita-se a uma análise da organização, com seus pontos fortes e fracos, num horizonte de médio prazo. Com base nessa análise, seus administradores determinam sua missão e objetivos, bem como ações adequadas para alcançá-los.

Como ele é desenvolvido num nível conceitual, o planejamento estratégico tem um ponto fraco inerente: ele não leva em consideração os recursos disponíveis à organização para implementar o plano ou sua capacidade de obter novos recursos. Por essa razão, *o planejamento estratégico deve ser integrado e implementado em conjunção com o planejamento financeiro*, com base no qual a organização traduz as ações descritas no plano estratégico em cifras financeiras mensuráveis.

<b>Tabela 1. Diferenças Fundamentais Entre um Orçamento e um Plano Financeiro</b>		
<b>Fator</b>	<b>Orçamento</b>	<b>Plano Estratégico e Financeiro Integrado</b>
Cronograma	Anual (um ano)	Médio Prazo (três a cinco anos)
Aplicação	Monitore e avalie a situação financeira atual	Projeta a situação financeira dos projetos no futuro; Ferramenta de planejamento de médio prazo
Grau de Detalhamento	Detalhado e preciso	Estimativas gerais, projetadas; Sujeito a uma incerteza maior
Variabilidade	Não sujeito a mudanças uma vez aprovado	Modificado constantemente para incluir as mudanças mais recentes da organização

### **Como um Orçamento Difere de um Plano Financeiro**

A base de um Plano Estratégico e Financeiro Integrado consiste na renda e nas despesas projetadas de uma organização. Embora um plano financeiro possa parecer um orçamento, existem diferenças importantes entre eles. Um orçamento é uma contabilidade anual detalhada dos custos e fontes de renda de uma organização que é usada para se designar um valor monetário às suas atividades, esclarecer a relação entre custos programáticos e custos administrativos, identificar quando são necessários recursos financeiros, ajudar a controlar despesas e avaliar os resultados de atividades específicas.

Um plano financeiro é, em contraste, um documento dinâmico que sofre mudanças constantes. Seu objetivo final é determinar se a organização terá recursos financeiros suficientes disponíveis para alcançar os objetivos descritos no plano estratégico num horizonte de médio prazo (Tabela 1).

No processo do planejamento financeiro, os resultados finais são tão importantes quanto os mecanismos usados para alcançá-los. O processo de planejamento é uma ferramenta que ajuda os administradores a avaliar periodicamente os pontos fortes e fracos de sua organização.

### **Etapas do Processo**

A metodologia do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado inclui nove etapas básicas, descritas abaixo. O fluxograma mostrado após as descrições dessas nove etapas ilustra o processo de atravessá-las com base em respostas para perguntas-chave (Figura 1).

#### ***Etapa 1. Programando o Plano***

Antes de sua organização iniciar o processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado, é importante que ela defina diversas questões que influenciarão como ela desenvolverá essa atividade, em que ritmo, quem será incluído, quem será responsável por que componentes e que nível de financiamento será necessário para o processo de planejamento. É necessário estabelecer um prazo para o processo e para a identificação do(s) líder(es) do projeto que monitorará(ão) o progresso do trabalho e os prazos a serem cumpridos com a(s) equipe(s) envolvida(s). É útil identificar indivíduos externos ou internos que possam atuar como facilitadores, bem como alguém para registrar e relatar conclusões para o resto do pessoal.

#### ***Etapa 2. Revisão do Plano Estratégico***

Quanto mais preciso o plano estratégico em termos da visão atual de sua organização em relação à sua direção no futuro, mais preciso o Plano Estratégico e Financeiro Integrado. Sua organiza-

ção deve rever e atualizar o plano estratégico anualmente para monitorar e avaliar seu desempenho e adaptar suas atividades a mudanças em sua situação. Se o plano estratégico de sua organização não tiver sido revisto nos últimos seis meses, é importante proceder a essa revisão. Se o programa atual da sua organização não inclui atividades que descrevem como cada objetivo será alcançado, elas devem ser articuladas.

### ***Etapa 3. Estabelecendo as Prioridades da Organização***

Uma vez acordados os diversos objetivos e atividades estratégicas, os administradores de sua organização precisam atribuir um nível de prioridade claro a cada atividade. Numa etapa posterior, após os financiamentos disponíveis terem sido identificados e comparados com projetos, sua organização precisará determinar se esses financiamentos são suficientes, se recursos adicionais podem ser levantados para cobrir os custos de todas as atividades ou se somente aquelas de prioridade mais alta poderão ser implementadas.

### ***Etapa 4. Estimativa dos Custos para Implementar Atividades***

O custo para implementar cada atividade deve ser estimado. Se uma atividade puder ser dividida em subatividades, estime os custos associados a cada subatividade.

### ***Etapa 5. Estimativa de Custos Administrativos***

Além dos custos associados à implementação de cada atividade, sua organização terá custos administrativos (custos gerais ou fixos) para garantir um apoio administrativo adequado aos programas. Esses custos devem ser estimados para cada ano do período de planejamento.

### ***Etapa 6. Projeção da Renda***

Você deve preparar uma lista de todas as fontes de renda em potencial e designar a cada uma delas um percentual de probabilidade de captação de recursos.

### ***Etapa 7. Projeção de Renda e Despesas por Área de Programa***

Esta etapa resume as informações das Etapas 4 a 6 para dar uma visão geral da situação de cada programa em termos de financiamento. Só são considerados efetivamente disponíveis os fundos que estão, para todos os fins práticos, garantidos. Isso inclui doações aprovadas pelo doador, contratos de prestação de serviços com terceiros e possivelmente dados históricos sobre as vendas de produtos. Essas informações permitem que a sua organização avalie quais programas têm fundos alocados e determine quais deles precisam de mais financiamentos e em que nível. Você pode usar os resultados dessa etapa como uma base para o desenvolvimento de um plano de captação de recursos.

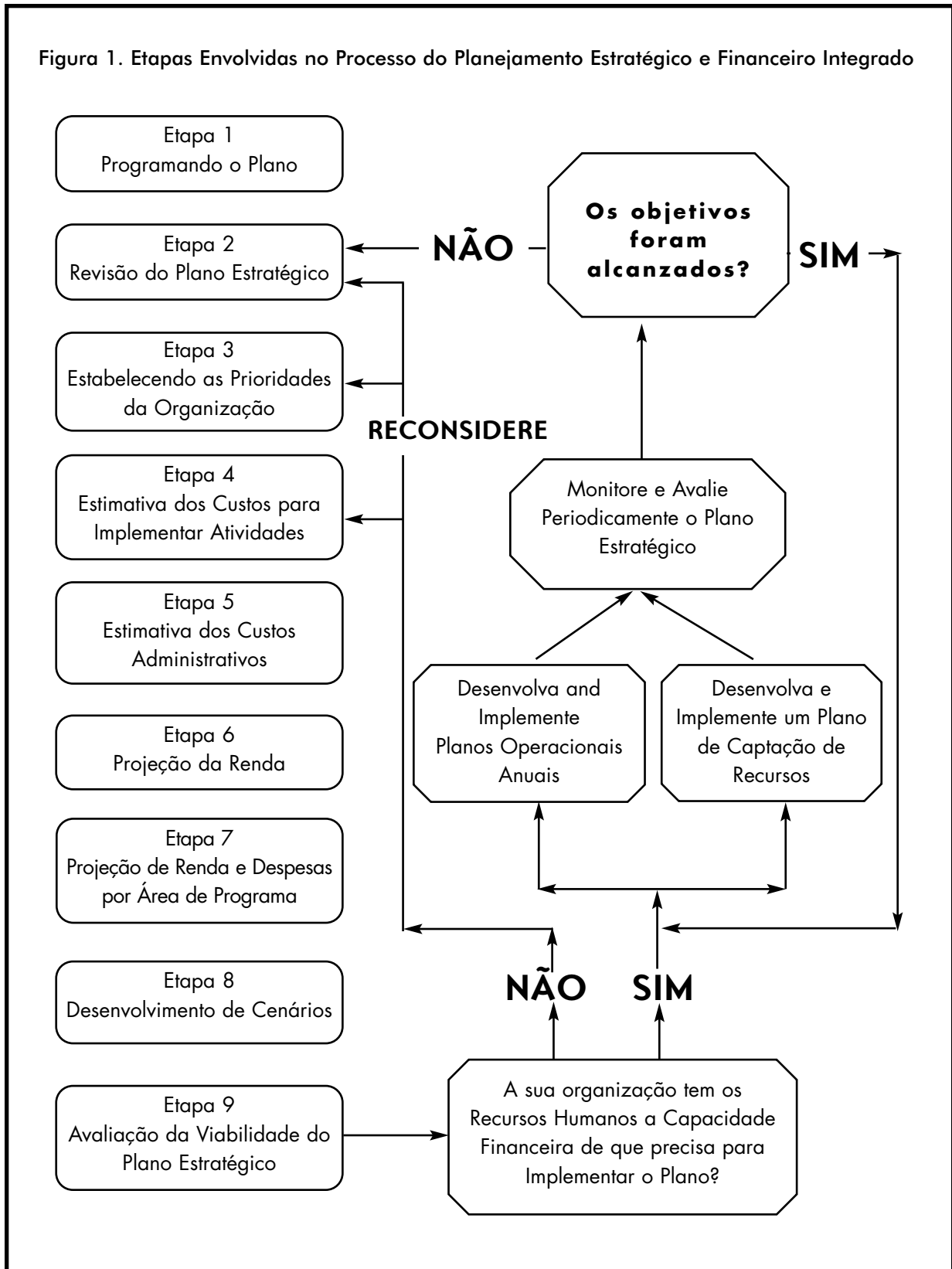
### ***Etapa 8. Desenvolvimento de Cenários***

Com base nas informações consolidadas nas Etapas 3 a 6, três cenários hipotéticos (modesto, moderado e ótimo) podem ser desenvolvidos para projetar a capacidade financeira da organização de implementar o plano estratégico. No cenário hipotético modesto, o financiamento garantido é comparado apenas ao custo de atividades de alta prioridade. No cenário hipotético moderado, o financiamento garantido é comparado ao custo de atividades de alta e média prioridade. No cenário hipotético ótimo, o financiamento garantido é comparado ao custo de implementação de todas as atividades. Além de possibilitar projeções de renda e despesas, esse processo proporciona à sua organização uma segunda forma de avaliar sua atual capacidade financeira para implementar atividades.

### ***Etapa 9. Avaliação da Viabilidade do Plano Estratégico***

Neste estágio, sua organização precisa analisar os resultados das etapas anteriores para determinar se a implementação do plano estratégico é viável. Sua conclusão deve se basear no montante atualmente disponível de recursos garantidos e na avaliação de sua capacidade de captar recursos com base em sua experiência histórica. Um componente adi-

Figura 1. Etapas Envolvidas no Processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado



cional a ser avaliado é a capacidade do pessoal e o tempo disponível para implementar as atividades declaradas—em muitos casos, as organizações não levam na devida conta a quantidade necessária de recursos humanos. Em consequência desse fato, o pessoal fica sobrecarregado e não consegue alcançar os resultados desejados. Se a sua organização determinar que o plano é possível, ela passa a ter um plano estratégico viável e uma base para desenvolver suas operações anuais e seus planos de captação de recursos no futuro.

Se a sua organização chegar à conclusão de que o plano estratégico não detalha de maneira realista o que pode ser realizado dentro do prazo estipulado, será preciso ajustar suas expectativas para refletir com mais precisão o que pode realizar efetivamente. Nesse caso, talvez seja necessário reformular ou rever o plano estratégico, atribuir uma nova ordem de prioridade às atividades, eliminar determinadas atividades propostas ou adiar a implementação de algumas atividades por um ou dois anos. Em alguns casos, talvez seja necessário desenvolver um plano agressivo de captação de recursos.

### **Resultados Esperados**

Geralmente, o exercício do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado permite que os administradores de sua organização determinem suas ações prioritárias segundo a disponibilidade de recursos. Entre outros benefícios gerados por esse processo, podemos citar os seguintes:

- ❖ Os gerentes da sua organização terão uma idéia clara dos objetivos estratégicos que são possíveis com os recursos disponíveis e dos que estariam

além das possibilidades, num horizonte de curto ou médio prazo.

- ❖ Os gerentes da sua organização poderão definir objetivos de captação de recursos de médio prazo com base em atividades prioritárias que desejam levar a cabo. Isso pode permitir o lançamento de campanhas de captação de recursos ou de geração de renda com valores monetários específicos para atividades ou projetos específicos.
- ❖ O planejamento financeiro permite que a sua organização apresente aos doadores uma imagem clara e coerente de suas necessidades de financiamento de médio prazo, gerando mais credibilidade junto a eles e evitando a necessidade de visitá-los ano após ano para captar recursos. Contornar a necessidade dessas visitas constantes é importante principalmente para evitar o que chamamos de “fadiga dos doadores” (o potencial de provocar reações negativas por parte dos doadores em decorrência de solicitações de financiamento recorrentes).
- ❖ O pessoal envolvido no projeto saberá quais atividades deverão ser realizadas para desenvolver planos operacionais anuais e um mecanismo para monitorar e avaliar a eficácia na implementação desses planos.
- ❖ Se a organização desejar desenvolver iniciativas comerciais, o planejamento financeiro permitirá que elas sejam vinculadas às suas necessidades de financiamento e que ela analise e determine se os resultados esperados satisfazem as expectativas geradas.

## Capítulo 2

# O Estudo de Caso da Fundação Arcoiris<sup>1</sup>

No final de 1997, Fausto López tinha razões para se sentir orgulhoso, mas também para se preocupar. A Fundação Arcoiris, que ele administrava, estava chegando ao seu décimo aniversário. A Arcoiris havia sofrido uma importante transformação nos últimos quatro anos, tornando-se uma das principais organizações de conservação da região sul do Equador. O prestígio que conquistara por seu trabalho de conservação no Parque Nacional de Podocarpus permitiu que ela atraísse um número crescente de doadores internacionais. Com seu apoio, a Arcoiris havia expandido suas atividades. Ela havia passado por um processo de reestruturação institucional para supervisionar e coordenar essas atividades de maneira mais eficaz, o que resultou na elaboração de um plano estratégico. Fausto já podia ver os benefícios da reestruturação, mas ainda tinha dúvidas em relação ao futuro da organização.

A Fundação Arcoiris havia crescido significativamente no ano anterior. O plano estratégico, que mapeou as atividades que ela desenvolveria ao longo de 2001, permitiu que ela especificasse suas metas, objetivos e as ações necessárias para alcançá-los. No entanto, a consecução das metas ambiciosas estabelecidas no plano estratégico exigiria a diversificação das fontes de financiamento já garantidas pela Fundação e a identificação de fontes adicionais. Fausto não sabia se os recursos financeiros seriam suficientes para implementar as atividades propostas e cobrir as despesas administrativas das novas atividades do programa.

Obs.: Este capítulo oferece um pano de fundo para os exemplos concretos apresentados para cada etapa do processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado. Os autores recomendam que o leitor se familiarize com este estudo de caso para facilitar sua compreensão dos exemplos da Fundação Arcoiris, que serão apresentados após a descrição das etapas.

Fausto estava começando a perceber que a metodologia que a Arcoiris estava usando no seu plano estratégico não permitia que os gerentes visualizassem suas necessidades futuras de financiamento ou determinassem as fontes desse financiamento.

### Histórico e Atividades Iniciais

Em 1989, um grupo de estudantes universitários decidiu estabelecer o Clube Ecológico Arcoiris com a orientação e assistência da Associação da Natureza do Equador, que é uma entidade nacional. Dois anos depois, o clube ficou conhecido como Fundação Arcoiris e começou a desenvolver atividades destinadas a preservar a riqueza biológica do Parque Nacional de Podocarpus.

As ações iniciais da Arcoiris concentraram-se em determinar os danos ecológicos provocados pelo garimpo no parque e em mover ações destinadas a pôr fim a práticas destrutivas de mineração na região. Com a ajuda do Imperial College de Londres, a Arcoiris analisou a poluição das águas dos rios da

1. Embora os autores usem as categorias “alta”, “média” e “baixa” para definir os níveis de prioridade, outras formas de categorização podem ser usadas. Algumas organizações têm usado letras ou números (por exemplo, A-C ou 1-3) sem alterar o raciocínio que dá base à designação de níveis de prioridade

região e verificou que elas apresentavam elevados níveis de mercúrio e de outros metais tóxicos. Em 1993, ela garantiu o respaldo legal necessário para obrigar grandes empresas de mineração a interromper suas atividades imediatamente.

Em meados da década de 1990, a Arcoiris havia evoluído de uma organização ativista para uma entidade que desempenhava um papel mais ativo na administração e preservação do Parque Nacional de Podocarpus. Ela obteve recursos para desenvolver uma ampla gama de atividades, incluindo o manejo do parque, a educação de membros da comunidade local que moravam dentro do parque ou em seu entorno e o lançamento de projetos de desenvolvimento sustentável. A influência da Fundação ficou ainda maior quando ela entrou para o Comitê Interinstitucional de Defesa do Parque Nacional de Podocarpus, um grupo composto por diversas organizações públicas e privadas. Desse modo, a Arcoiris tornou-se gradualmente uma das organizações de conservação mais respeitadas da região sul do Equador, permitindo que ela expandisse suas operações para outras áreas da região.

### **O Parque Nacional de Podocarpus**

Criado em 1982, o Parque Nacional de Podocarpus abrange mais de 146.000 hectares e está situado a 800-3.700 metros acima do nível do mar. É a única área protegida da região sul do Equador que abrange ecossistemas que variam de florestas tropicais montanhosas à floresta amazônica. A região contém uma grande variedade de espécies animais e vegetais e é a principal fonte de água, não apenas para áreas adjacentes ao parque, mas também para mais da metade da população da região sul do Equador.

As conseqüências socioeconômicas da degradação ambiental tornaram-se evidentes na década de 1960, quando uma série de secas prolongadas deu origem a uma emigração maciça dos habitantes da região. Atualmente, os municípios das duas cidades da região estão preocupados com a preservação das bacias hidrográficas que lhes fornecem

água, que estão localizadas dentro do perímetro do parque e em sua zona tampão.

Um último fator que provocou degradação no Parque Nacional de Podocarpus foi a colonização, ou a expansão da fronteira humana. Tradicionalmente, os habitantes do entorno do parque faziam queimadas para preparar os campos para o plantio ou para a produção de lenha. À medida que as áreas de floresta foram diminuindo, as incursões para o interior das fronteiras do Parque tornaram-se cada vez mais freqüentes.

### **Com Sucesso, Vieram as Complicações**

Com o passar dos anos, o sucesso da Arcoiris começou a gerar expectativas que ultrapassavam muito o propósito original da organização. Alguns círculos começaram a achar que a Arcoiris tinha acesso a grandes recursos financeiros e que ela deveria “compartilhá-los” com outras organizações públicas e privadas locais. A entidade governamental responsável pela supervisão dos recursos naturais da região ficou ansiosa para ampliar os programas da fundação, de modo a obter mais financiamentos privados para atividades governamentais de conservação. A situação havia se complicado para os administradores governamentais do parque, já que uma nova lei eliminara seu acesso a financiamentos disponibilizados ao mais conhecido Parque Nacional das Ilhas Galápagos, que constituíam uma importante fonte de renda para as atividades desenvolvidas no Parque Nacional de Podocarpus.

De um modo geral, os membros da Arcoiris concordavam que o objetivo básico da fundação era preservar o meio ambiente na região sul do Equador. No entanto, eles tinham diferentes perspectivas em relação às prioridades para ações. Alguns achavam que ela deveria concentrar-se na proteção do parque, dedicando mais recursos para pesquisas científicas e atividades de campo. Outros achavam que ela deveria focar atividades de fortalecimento educacional no nível acadêmico e da comunidade local (incluindo atividades voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável e ativi-

dades agrícolas). Um outro grupo queria dedicar mais tempo e esforços a atividades que garantissem a preservação dos recursos naturais na região da capital, mediante o estabelecimento de parques urbanos e sistemas adequados de lixo e saneamento, como solicitado por seu prefeito. Diversos membros da equipe administrativa e da diretoria haviam se interessado por diferentes projetos, como a construção de um local para exposições permanentes para educar os habitantes da cidade sobre questões ambientais.

Como o número e a complexidade de suas atividades estava aumentando, a Arcoiris achou por bem recrutar novos funcionários qualificados com diferentes habilidades técnicas e conhecimentos científicos para funções como educação e administração de pessoal, entre outras. Embora a organização tivesse a vantagem de estar sediada em Loja, uma cidade com duas universidades, era difícil atrair funcionários que fossem ao mesmo motivados e suficientemente qualificados. Essa situação exigia despesas adicionais para aumentar sua força de trabalho.

Embora a Arcoiris tivesse sido bem-sucedida em suas ações para proteger o Parque Nacional de Podocarpus contra empreendimentos de mineração de grande porte, o número de garimpeiros individuais em seu interior parecia estar aumentando e não diminuindo. A solução exigia um consenso entre as autoridades locais, o governo federal, as forças policiais, os sindicatos de garimpeiros e o Conselho Nacional de Mineração. A Arcoiris havia conquistado o apoio de algumas forças locais, mas ainda não tinha a capacidade necessária para exercer pressão em nível federal.

Como as atividades desenvolvidas em seus primeiros anos de existência dependiam principalmente do trabalho e da colaboração de voluntários, a Arcoiris não precisava se preocupar com a necessidade de gerar renda ou de elaborar demonstrativos financeiros. No entanto, à medida que ela foi se envolvendo mais com a gestão e conservação cotidianas do parque, a necessidade de melhorar

seu planejamento e de levantar mais recursos para financiar suas atividades foi ficando cada vez mais clara. Essa percepção levou a Arcoiris a elaborar, em 1997, seu primeiro plano estratégico. O plano se revelou oportuno, pois a credibilidade que ele gerou junto a doadores fez com que a fundação fosse designada pelos Países Baixos como uma das organizações encarregadas de administrar os fundos distribuídos na região.

A reestruturação recente da fundação e seu crescimento haviam aumentado suas despesas administrativas para quase US\$ 30.000 por ano. Embora a maior parte dessas despesas fosse coberta por fundos já disponíveis para projetos, não se sabia ao certo se essa situação poderia ser mantida. A Arcoiris recebia a maior parte de seus financiamentos de quatro fontes, uma das quais respondia por cerca de 75 por cento de todo o orçamento da fundação. Essa fonte básica de financiamento estava prestes a se exaurir, pois o projeto que financiava estava quase terminando.

Quando Fausto começou a avaliar o plano estratégico, ele logo percebeu suas limitações ao tentar decidir que projetos seriam considerados de alta prioridade, como distribuir os limitados financiamentos disponíveis entre os projetos, que tipos de projetos precisavam de financiamento e que tipos de recursos ele precisaria levantar junto a diversos doadores. Essas questões levaram Fausto a considerar a possibilidade de usar uma outra ferramenta para promover o crescimento da Arcoiris: o Plano Estratégico e Financeiro Integrado.

## Capítulo 3

# Programando o Plano (Etapa 1)

A primeira etapa no desenvolvimento de um Plano Estratégico e Financeiro Integrado é o mapeamento de um “plano para o planejamento”. Embora a idéia de investir tempo nesta etapa possa parecer absurda para algumas pessoas, esse procedimento ajuda a organizar o processo, determinar partes responsáveis por todas as etapas do processo de planejamento, avaliar os recursos financeiros e humanos necessários para a elaboração do plano estratégico e definir um cronograma para garantir a conclusão oportuna do processo. É essencial estabelecer um prazo para a conclusão do processo e identificar o(s) líder(es) do projeto que acompanhará(ão) o trabalho da(s) equipe(s) envolvida(s), seu progresso e o cumprimento do prazo.

O processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado deve começar com o estabelecimento da equipe central, a definição de prazos para a conclusão do processo e dos graus desejados de participação e a identificação dos atores-chave a serem envolvidos. As etapas descritas a seguir detalham uma ordem cronológica para a implementação da metodologia.

### **Educando Participantes e Líderes**

A integração do planejamento financeiro envolve, à semelhança do planejamento estratégico, um processo participativo. O pessoal envolvido na implementação de programas e projetos muitas vezes se recusa a participar do “planejamento financeiro” por considerar que essa tarefa cabe ao pessoal da área financeira ou administrativa. No entanto, quando o pessoal da área financeira e administrativa conduz o processo isoladamente, o resultado final pode não refletir com precisão as necessidades financeiras futuras da organização. O

Este capítulo aborda os seguintes pontos:

- ❖ Educando Participantes e Líderes
- ❖ Determinando o Facilitador
- ❖ Determinando o Cronograma e o Método
- ❖ Determinando Quem Participa e Designando Responsabilidades
- ❖ Envolvendo a Diretoria
- ❖ Determinando Necessidades em Termos de Recursos Financeiros

pessoal envolvido em projetos e programas sabe quantos workshops precisam ser realizados, quantas visitas de campo precisam ser feitas e quanta gasolina provavelmente será consumida em diferentes tipos de atividades para que os objetivos declarados sejam alcançados.

Se esta for a primeira vez que a sua organização está participando de um Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado, é importante compartilhar informações com outros funcionários e com membros da diretoria e educá-los para garantir um alto grau de participação e envolvimento. Este estágio pode resumir-se ao simples compartilhamento de materiais ou a uma rápida reunião para passar informações gerais a essas pessoas.

### **Determinando o Facilitador**

Embora a contratação de um facilitador externo aumente os custos para se desenvolver um Plano Estratégico e Financeiro Integrado, a disponibilidade de um profissional para esse fim pode, num prazo mais longo, ajudar a levar o processo adiante mais rapidamente. Se um indivíduo de sua organização tem experiência na formulação de planos financeiros e na facilitação de processos participativos, talvez não seja necessário contratar um facilitador.

tador externo. No entanto, nem todos os gerentes financeiros ou contadores são também facilitadores, assim como nem todos os cientistas são, necessariamente, bons contadores. Se você achar que a sua organização tem um indivíduo com os quesitos necessários, deixe que essa pessoa facilite o processo. Se nenhum funcionário apresentar as qualificações necessárias, a contratação de um facilitador externo pode economizar tempo, promover a participação e ajudar a sua organização a levar o processo adiante de forma rápida e eficiente. Independentemente de quem for selecionado para atuar como facilitador, todas as partes devem ter plena consciência de que o processo só pode avançar se todos os funcionários de sua organização participarem ativamente dele.

### **Definindo o Cronograma e o Método**

Comece determinando quando você gostaria de ter o processo concluído e depois trabalhe de trás para frente para determinar quando outras atividades devem ser executadas. Em muitos casos, se os indivíduos com os quesitos necessários participarem, a maior parte do trabalho pode ser concluída em um ou dois dias, com a ajuda do departamento financeiro para esclarecer informações financeiras históricas quando necessário. Se afastamentos em tempo integral não forem possíveis, o processo pode ser conduzido em reuniões semanais periódicas. No entanto, todo o processo deve levar, no máximo, de quatro a seis semanas.

### **Determinando Quem Deve Participar e Designando Responsabilidades**

Cabe a cada organização determinar quem deve participar do processo. Em organizações com menos de 20 funcionários, é comum que todos os membros do pessoal sejam convidados a participar frequentemente. Em organizações de maior porte (50 funcionários ou mais), é inviável envolver diretamente todos os funcionários. Os grupos de trabalho devem incluir, no mínimo, quatro categorias básicas:

*1. Uma equipe central responsável por levar o processo adiante*—Um grupo pequeno, cujo tamanho irá variar de acordo com o tamanho da organização. Essa equipe deve refletir adequada-

mente os diferentes níveis da organização, indicar um líder e definir as funções e responsabilidades de cada membro.

*2. Diretores programáticos, técnicos e administrativos*—indivíduos encarregados de supervisionar áreas de programas e de apoio na organização. Sua participação é necessária para identificar a capacidade da organização de gerar renda, sua taxa de crescimento, seu pessoal e outros requisitos.

*3. Diretores e/ou pessoal de projetos*—Pessoas que apóiam a maioria dos detalhes de projetos, incluindo desde os tipos de atividades necessárias para alcançar os objetivos propostos ao custo para implementá-las.

*4. O resto do pessoal*—Outros funcionários que oferecem idéias e feedback por meio de contatos com a equipe central. Dependendo do tamanho da instituição e dos indivíduos envolvidos, os mecanismos de participação no processo podem variar de sessões de planejamento conjunto com todos os funcionários a apresentações informativas ou à distribuição de informações impressas para facilitar o envolvimento.

### **Envolvendo a Diretoria**

Se a sua organização tem uma diretoria ativa, alguns membros podem querer se envolver no processo e colaborar nas sessões de trabalho. Sua participação pode ser importante, principalmente para fazer com que o pessoal “vista a camisa” de um processo que pode afetar muito o futuro da organização. Em muitos casos, a diretoria é previamente educada sobre o processo e posteriormente informada a respeito de seus resultados, que subsidiam seu processo decisório. Sua opção em relação ao envolvimento da diretoria dependerá da natureza de sua organização; no entanto, essa questão deve ser considerada antes de se iniciar o processo.

### **Determinando Necessidades em Termos de Recursos Financeiros**

Após definir como desenvolverá o processo de planejamento, sua organização poderá determinar o tempo que o pessoal precisará investir nele, bem

como os recursos para financiar esse tempo de pessoal, reuniões, afastamentos de funções e a impressão e distribuição de rascunhos e do documento final. Se a sua organização não tiver esses

recursos ou não estiver disposta a investir neles neste momento, é bom adiar o desenvolvimento do Plano Estratégico e Financeiro Integrado até que os recursos necessários estejam disponíveis.

## Etapa 1

## Programando o Plano

### Estudo de Caso da Fundação Arcoiris Planilha para o Programação do Plano

1. Você quer usar um facilitador externo: Sim  Não

1a. Se afirmativo, indique quanto tempo será alocado para a contratação do facilitador, bem como indivíduos que poderiam, potencialmente, desempenhar essa função.

Tempo necessário para encontrar um facilitador: 1 mês

Facilitadores em potencial: P. León, P. MacLeod

2. Num cenário ideal, quando você gostaria de concluir o processo de planejamento: 2 meses (dezembro)

3. Equipe de Trabalho:

Indivíduo	Função
Diretor Executivo	Envolve a diretoria, contrate facilitadores, supervisione a atualização do plano estratégico
Diretor Financeiro	Prepare dados históricos sobre os custos necessários em anos anteriores para a implementação de atividades, bem como sobre custos administrativos
Diretor Técnico	Informe funcionários-chave e envolva-os no processo
Assistente Executivo	Monitore as atividades da equipe com o Diretor Executivo, o Diretor Financeiro e o Diretor Técnico para que o processo continue no rumo certo

4. Designação de Responsabilidades:

Ação	Parte Responsável	Outros Participantes	Data
1. Envolve a diretoria	Diretor Executivo		10/97
2. Reveja/atualize o plano estratégico	Todos os funcionários e a diretoria	Convide organizações parceiras para participar	10/97
3. Defina uma ordem de prioridade para as atividades e seus custos	Todos os funcionários e a diretoria		10/97
4. Obtenha um feedback das equipes sobre a definição da ordem de prioridade das atividades e o cálculos de seus custos	Todos os funcionários e a diretoria		10/97
5. Avalie a capacidade de gerar renda no futuro	Diretor Executivo e Diretor Financeiro		10/97
6. Desenvolva projeções de renda/despesas e cenários de implementação	Consultores, Diretor Financeiro		10/97
7. Conduza uma sessão final de feedback	Todos os funcionários e a diretoria		11/97
8. Monitore e avalie	DE, DF e DT		12/97

## Revisão do Plano Estratégico (Etapa 2)

Para iniciar o processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado é essencial que você tenha um plano estratégico bem desenvolvido que articule adequadamente o que sua organização planeja realizar nos próximos anos. Se a sua organização já tem um plano estratégico há mais de seis meses, é importante avaliá-lo para garantir que ele ainda está devidamente sintonizado com o que ela deseja realizar em seu ambiente atual. De um modo geral, os planos estratégicos devem ser revisitos e atualizados anualmente ou numa frequência maior, se o ambiente local mudar freqüentemente. É importante analisar o progresso do plano a cada três meses para avaliar o desempenho da organização contra os objetivos declarados e determinar se seriam necessários ajustes em decorrência de mudanças externas ou internas.

É extremamente importante que o pessoal técnico e administrativo participe deste exercício como membro da equipe integrada. Se achar necessário rever o plano ou ajustá-lo, as seções seguintes podem oferecer uma estrutura básica para esse fim, bem como informações sobre onde materiais mais detalhados podem ser encontrados. Após a revisão, a equipe responsável será solicitada a definir quaisquer atividades que não faziam parte do plano estratégico original.

### O que é um Plano Estratégico?

Um plano estratégico define claramente o propósito de uma organização, estabelece metas e objetivos realistas e compatíveis com a sua declaração de missão e define sua capacidade de implementação num determinado horizonte de tempo (a médio prazo). O plano enfoca o futuro e sua preocupação fundamental é possibilitar à organização uma adaptação a um ambiente em constante

Obs.: Esta metodologia parte da premissa de que a sua organização já tem ou está desenvolvendo um plano estratégico. Caso contrário, este capítulo descreve conceitos fundamentais do planejamento estratégico e apresenta uma lista de referências sobre o tema para ajudá-lo a ter uma visão mais clara

Este capítulo aborda os seguintes pontos:

- ❖ O que é um Plano Estratégico?
- ❖ Cronogramas de um Plano Estratégico
- ❖ O que é o Planejamento Estratégico?
- ❖ A Visão
- ❖ Revisão da Declaração de Missão
- ❖ Avaliação do Ambiente Interno e Externo (Análise SWOT)
- ❖ Áreas de Programas
- ❖ Revisão de Metas
- ❖ Revisão de Objetivos
- ❖ Revisão ou Desenvolvimento de Atividades
- ❖ Referências Recomendadas para Leitura

mudança. Quanto maior a frequência das mudanças sofridas por um ambiente, mais freqüentemente o processo de planejamento precisará ser revisto.

Um plano estratégico é a ferramenta mais poderosa que uma organização pode usar para expressar sua visão de como o mundo deve ser para o resto da sociedade. É uma oportunidade para descrever questões que a organização considera fundamentais, bem como para abordá-las ou resolvê-las da maneira mais eficaz possível. O plano estratégico detalha como a organização atuará em relação a essas questões fundamentais na comunidade, na região ou no mundo como um todo usando suas

habilidades atuais e/ou desenvolvendo novas habilidades. Um plano estratégico representa, acima de tudo, a promessa que uma organização assume perante a sociedade civil em relação ao que ela deseja realizar.

Uma organização sem fins lucrativos é responsável por suas ações perante a sociedade. Um plano estratégico torna-se a única ferramenta que a sociedade pode usar para medir os resultados da organização. Por essa razão, é extremamente importante que uma organização implemente pelo menos 70 por cento do que seu plano estratégico propõe; caso contrário, ela não estará cumprindo o compromisso que assumiu perante a sociedade.

Embora os planos estratégicos não tenham horizontes de tempo exatos, a maioria das organizações tende a adotar horizontes de três a cinco anos, divididos em períodos de 12 meses. Se o ambiente externo for extremamente volátil e sujeito a mudanças frequentes, o período abrangido pelo planejamento estratégico deve ser mais curto. Quando, por exemplo, um país tem uma inflação extremamente alta ou suas condições econômicas e políticas são muito instáveis, como as do Peru no final da década de 1980, quando a inflação chegou a 7.000 por cento ao ano, ou as da Indonésia recentemente, quando o país experimentou uma grande comoção civil, o setor empresarial reduz seu planejamento de médio a longo prazo, tradicionalmente de 3 a 10 anos, para 45 a 90 dias.

As definições de horizontes de tempo apresentadas a seguir pressupõem condições relativamente estáveis:

- ❖ **Curto prazo**—Um ano ou menos. Este é horizonte de tempo padrão para planos operacionais anuais.
- ❖ **Médio Prazo**—Três a cinco anos. Este horizonte de tempo é usado para se projetar tendências e resultados esperados. Por exemplo, muitas instituições mexicanas usam períodos de seis anos para que seu planejamento de médio prazo corresponda ao mandato presidencial de seis anos adotado no país.

❖ **Longo Prazo**—Dez anos ou mais. Este horizonte de tempo pressupõe um ambiente externo relativamente estável, refletindo as circunstâncias mais comuns nas quais o planejamento estratégico era desenvolvido no passado. Até o final da década de 1980, as empresas dos Estados Unidos usavam esse tipo de planejamento e alguns estudos sugerem que essa foi uma das principais razões pelas quais muitas empresas sediadas nos Estados Unidos perderam grandes fatias do mercado internacional.

### **O que é o Planejamento Estratégico?**

O planejamento estratégico é um processo participativo, sistemático e contínuo, que ajuda uma organização a concentrar todas as suas atividades na realização de sua missão e a fazer com que todos os seus membros trabalhem no sentido de alcançar as mesmas metas. Planejamento estratégico significa prever o curso de ação que deve ser adotado para se alcançar uma situação desejada. A definição de situação desejada, bem como a seleção de uma ação e de seu curso, faz parte de uma seqüência de decisões e ações que devem ser executadas sistemática e organizadamente. (BID, EAIO e FGC [Brasil]; 1985)

### **Processo Participativo**

Um plano estratégico não deve ser desenvolvido por um só indivíduo, como tem ocorrido em algumas organizações. O resultado final de se permitir que uma só pessoa assuma toda a liderança estratégica é um sentimento, entre os funcionários e a diretoria, de que não estão contribuindo no sentido de promover o crescimento da organização no futuro. No planejamento estratégico, o processo participativo é tão importante quanto o resultado final, que é um plano estratégico documentado. Quanto maior o grau de envolvimento do pessoal no processo, mais válido o plano estratégico se tornará como um documento que reflete a visão de toda a organização. Para ser válido, um exercício de planejamento deve gerar um consenso em relação à direção da organização e proporcionar oportunidades para um diálogo aberto entre os envolvidos, permitindo que cheguem a conclusões conjuntas. Por essa razão, é essencial que os representantes de todos os níveis organizacionais sejam envolvidos no processo.

### **Processo Sistemático**

Diversas metodologias de planejamento estratégico podem ser usadas por qualquer organização. O método usado é freqüentemente ditado pelo acesso a recursos (por exemplo, consultores, livros, membros da diretoria) e pela experiência anterior do pessoal com uma ou mais dessas metodologias (veja a seguir a seção “Referências Recomendadas para Leitura”). Todos os métodos envolvem um processo que segue etapas específicas para o desenvolvimento do plano estratégico e de elementos-chave (a missão, as metas e os objetivos), a consideração de pontos fortes e fracos da organização e de fatores externos que influenciam como ela trabalha. (Informações fornecidas mais adiante neste capítulo detalham elementos e etapas fundamentais para se desenvolver qualquer tipo de planejamento estratégico.)

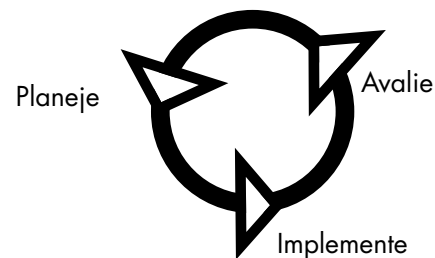
Uma vez definidos os objetivos, o processo do planejamento estratégico é considerado concluído e a organização passa a se concentrar no desenvolvimento de planos anuais de implementação ou de operações. No entanto, a Conservancy tem observado que um dos maiores obstáculos para uma organização desenvolver um plano estratégico eficaz tem sido a falta de projeções financeiras para testar sua capacidade de implementação. Por essa razão, a metodologia apresentada neste manual prevê a identificação de atividades necessárias para a consecução de objetivos e a realização de uma análise financeira. Essa integração entre o plano estratégico e o financeiro representa um componente essencial do processo de planejamento estratégico e permite uma melhor determinação da viabilidade do plano e das futuras necessidades financeiras da organização.

### **Processo Contínuo**

Uma vez desenvolvido o plano estratégico, algumas organizações consideram seus esforços de planejamento concluídos. No entanto, para maximizar o tempo e os esforços já investidos e usar o plano para orientar o trabalho da organização, o processo deve incluir revisões periódicas do documento do planejamento estratégico. Essas revisões permitem que a organização monitore e avalie o progresso alcançado e reflita sobre quaisquer mudanças internas ou externas que possam influ-

enciar a sua capacidade de implementar o plano ou a necessidade de ajustá-lo. O planejamento estratégico deve incorporar, acomodar e refletir mudanças ocorridas no ambiente organizacional. Se o processo de planejamento não for periodicamente revisto, o próprio plano pode se tornar obsoleto e perder valor como guia para a organização (Figura 2).

**Figura 2. Processo Contínuo do Planejamento Estratégico**



### **A Visão**

A distinção entre a visão de uma organização e sua missão é muitas vezes confusa. Uma declaração de visão descreve como o mundo (a sociedade como um todo ou a comunidade local) poderia ser teoricamente se a sua organização fosse bem-sucedida em seus esforços (por exemplo, pessoas vivendo em harmonia com a natureza). As organizações podem ter uma visão unificada que pode ou não ser enunciada na forma de uma declaração de visão. Uma declaração de missão, que é essencial para todas as organizações, comunica sucintamente o que sua organização é, o que está tentando realizar e por que, onde e para quem seu trabalho está sendo realizado (por exemplo, a Fundação Evergreen se dedica a conservar o meio ambiente de nosso país em benefício de gerações atuais e futuras).

Independentemente do fato de sua organização optar ou não por enunciar sua visão numa declaração formal, ela representa o sonho que você deseja alcançar. Uma visão é o que tem levado alguns dos indivíduos mais famosos do mundo, como a Madre Teresa de Calcutá, Mahatma Gandhi, Sidarta Gautama (Buda), Adolf Hitler, Joseph Stalin ou Bill Gates, a transformar o mundo para melhor ou pior, concentrando esforços na paz mundial, na elimi-

nação da fome, na promoção de uma melhor qualidade de vida, na promoção de melhores condições sociais e econômicas ou na dominação do mundo. Da mesma maneira, uma visão orienta a missão e as estratégias de uma organização e motiva seu pessoal a trabalhar junto. Como afirma Robert Greenleaf, “A visão de muitos é mais poderosa que um líder carismático”.

### **Revisão da Missão**

A declaração de missão enuncia o propósito ou os negócios da organização. Ela deve ser curta e sucinta e não deve conter mais de 40 palavras. Todos os funcionários devem poder articulá-la sem dificuldade e as pessoas de fora da organização devem poder compreendê-la facilmente.

A declaração de missão deve comunicar o seguinte:

**Quem** está realizando o trabalho

**O que** está sendo feito

**Onde** está sendo feito

**Por que** está sendo feito

**Para quem** está sendo feito (beneficiário)

Algumas organizações optam por incluir nela os valores e crenças organizacionais e/ou “como” irão alcançar seu propósito. As pesquisas mostram que uma declaração de missão clara e consistente é uma das quatro características básicas de organizações sem fins lucrativos bem-sucedidas (as outras três são um diretor executivo forte e competente, uma diretoria dinâmica e o compromisso de toda a organização de captar recursos assiduamente) (Knauff, Berger e Gray).

Embora uma declaração de missão não deva ser alterada frequentemente, algumas circunstâncias justificam mudanças. Algumas organizações perceberam que sua missão não estava mais refletindo com precisão o que estavam fazendo ou gostariam de fazer. Isso ocorre quando a missão é definida em termos muito restritos ou quando a organização se afasta de seu propósito básico à medida que cresce. Nessas circunstâncias a organização precisará determinar se sua missão deve ser redefinida ou se seu trabalho atual e futuro deve ser redirecionado para a realização de sua missão declarada.

Em alguns casos, as organizações percebem que se afastaram de sua missão. Isso pode acontecer quando elas decidem tirar proveito de financiamentos disponibilizados por doadores que não se enquadram, necessariamente, em sua missão declarada ou em seu plano estratégico. Em alguns casos, essa decisão pode ser benéfica para a organização; no entanto, o que ocorre mais frequentemente é que os doadores passam a orientar o tipo de trabalho que a organização desenvolve. A existência de um plano estratégico para orientar a organização ajuda a garantir que ela própria dirigirá seu trabalho, em vez de permitir que outros decidam como e onde ela trabalhará.

Se a sua organização achar que tal medida é justificada, revise a declaração de missão. Talvez seja necessário reformulá-la se a sua resposta para qualquer das perguntas apresentadas a seguir for “não”:

- ❖ Os funcionários e diretores estão cientes da missão?
- ❖ Eles conseguem repeti-la prontamente?
- ❖ Ela é facilmente compreendida por indivíduos externos à organização?
- ❖ Ela reflete o que a organização está fazendo atualmente?
- ❖ Ela reflete o que a organização deseja fazer?

### **Revisão do Ambiente Interno e Externo (Análise SWOT)**

A Análise SWOT (análise de pontos fortes e fracos e de oportunidades e ameaças externas) é uma das ferramentas mais bem conhecidas e mais frequentemente usadas no processo do planejamento estratégico. Esta etapa essencial permite que uma organização reflita sobre o que gostaria de alcançar e use o resultado dessa reflexão para refinar o que o plano estratégico deve abranger (Tabela 2). Allison e Kay afirmam que:

**Nenhuma organização existe num vácuo. A definição de planejamento estratégico enfatiza a importância de se focar o futuro no contexto de um ambiente que muda constantemente, levando em consideração as diversas forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, demográficas e jurídicas que afetam nosso mundo diariamente. Além de avaliar o ambiente externo, é importante**

**compreender o ambiente interno da organização, quais recursos e capacidades ela mobiliza para realizar sua missão.**

Se já fizer mais de um ano que sua organização fez uma Análise SWOT, faça essa análise agora. Se as conclusões de uma Análise SWOT recente estiverem disponíveis, elas devem ser revistas por todos os participantes no processo de planejamento e consideradas no processo de rever as metas, objetivos e atividades da organização.

#### **Análise Interna: Pontos Fortes e Fracos**

Para ajudar a sua organização a definir exatamente como deve estar trabalhando, é essencial que ela tenha uma idéia clara de como a sua situação atual (incluindo suas capacidades e deficiências) afeta a sua capacidade de implementar atividades. Essa análise interna permite que sua organização determine como tirará melhor proveito de seus pontos fortes e que pontos fracos precisará atacar. Os itens apresentados abaixo podem ser avaliados, mas eles não constituem de forma alguma uma lista abrangente do que a sua organização pode querer incluir em sua avaliação:

- ❖ Capacidade da diretoria,
- ❖ Capacidade e experiência do pessoal,
- ❖ Voluntários,
- ❖ Reputação da organização e de seus programas,
- ❖ Qualidade dos programas,
- ❖ Gestão das informações,
- ❖ Sistemas contábeis e financeiros,
- ❖ Contatos
- ❖ Fontes de financiamento.

#### **Análise Externa: Oportunidades e Ameaças**

A análise externa ajuda a determinar que fatores externos podem afetar a organização. Um benefício adicional de se avaliar o ambiente externo é a possibilidade de se identificar parcerias estratégicas a serem desenvolvidas com outros grupos ou empresas que talvez possam ajudar a sua organização a alcançar suas metas mais eficientemente. Nessa parte da Análise SWOT, os seguintes fatores devem ser considerados:

- ❖ Tendências das fontes de financiamento (a postura de muitos doadores muda de tempos em tempos);
- ❖ Mudanças ou tendências do campo de trabalho de sua organização;
- ❖ Ambiente político, social e econômico;
- ❖ Fatores demográficos;
- ❖ Inovações tecnológicas;
- ❖ Mudanças regulatórias ou legislativas;
- ❖ Concorrência (por fundos e pela prestação de serviços aos beneficiários).

#### **Áreas de Programas**

Num plano estratégico, as áreas de programas geralmente são definidas de acordo com a estruturação atual da organização, como seus departamentos. Embora os programas possam ser reconhecidos como áreas separadas, é importante identificar e eliminar sobreposições e que os programas ou departamentos trabalhem juntos para evitar a duplicação de esforços. As áreas de programas geralmente são divididas nas seguintes categorias:

- ❖ **Programática**—Áreas temáticas ou geográficas da organização;
- ❖ **Organizacional**—Trabalho de desenvolvimento organizacional (por exemplo, criação de alianças ou sustentabilidade financeira);
- ❖ **Operacional**—Sistemas de apoio administrativo (por exemplo, sistemas administrativos ou de gestão financeira).

#### **Revisão de Metas**

As metas são declarações de resultados que definem o que uma organização está tentando realizar. Tipicamente redigidas em termos gerais, as declarações de metas também descrevem como uma organização trabalhará para cumprir sua missão e geralmente abrangem o mesmo horizonte de tempo previsto no Plano Estratégico e Financeiro Integrado. Neste estágio, você começará a usar as conclusões da Análise SWOT e as declarações de visão e missão para verificar se as metas de sua organização estão sintonizadas com as questões que ela considera mais

**Tabela 2. Análise SWOT Realizada por uma Organização de Conservação Sediada na Região do Pacífico**

**Pontos Fortes:**

- Diretoria forte, diversificada e potencialmente “excelente”
- Ativos (terras e infra-estrutura)
- Financiamentos
  - De cinco anos (doador 1)
  - Doadores do setor privado
  - Boa reputação como ONG nacional
  - Geração de renda
- Boas relações com doadores, outras organizações e o setor privado
- Localização (trabalho básico num local excelente para mergulhos submarinos)
- Credibilidade junto
  - A doadores locais
  - Ao governo nacional
  - Vínculos com a população local respeitados
- Pessoal
- Infra-estrutura organizacional
- Postura de não-confronto
- Programas recebendo atenção
- Bem-sucedida/boa reputação
- Benefícios de pesquisas
- Desenvolvendo parcerias (redes e alianças)

**Oportunidades:**

- Interesse em financiar entidades sem fins lucrativos locais nas seguintes áreas:
  - Educação
  - Conservação marinha
  - Pesquisas
  - Conservação da biodiversidade
  - Conservação baseada na comunidade
  - Fortalecimento institucional
- Governo (atualmente apóia ONGs por meio de políticas)
- Relacionamento com universidades, governo e outras ONGs nacionais/internacionais
- Aprender com as experiências de outros
- Oportunidade de alavancagem para outros locais, expansão
- Necessidade de trabalho de educação e habilidades
- Sistema de posse de terras/manejo de recursos
- Independência local de recursos
- Envolvimento de outras lideranças
- Diversidade marinha intacta
- Oportunidade de pesquisas terrestres
- Pesquisas arqueológicas
- Localização
- Influenciar/aprender com novos enfoques universitários
- Mercado de trabalho local
- Fontes alternativas de renda, treinamento de guias comunitários

**Pontos Fracos:**

- Ausência de plano estratégico, operações, atividades de captação de recursos, marketing/Relações Públicas
- Funcionários em regime de tempo integral
- Pouca habilidade financeira
- Diretoria nova e inexperiente
- Pouca supervisão/liderança da diretoria, distante do local do projeto
- Novo diretor
- Falta de políticas e procedimentos, bem como de comunicação entre a diretoria e o pessoal
- Constituição não finalizada/não concluída
- Financiamento
  - Nenhum financiamento de longo prazo garantido
  - Dependência excessiva de dois doadores
  - O potencial de geração de renda não está sendo otimizado
- O potencial para pesquisas não está sendo devidamente aproveitado
- Restrições em termos de espaço
- Localização remota
- O sucesso alcançado não é medido

**Ameaças:**

- Ciúmes
- Crescimento rápido, ampliação excessiva
- Gestão financeira fraca
- Ações ditadas por doadores, dependência de doadores, renda não diversificada
- Rotatividade de pessoal, recrutamento e concorrência de salários mais altos
- Financiamento excessivo atualmente, fundos para conservação diminuindo
- Postura do governo em relação a ONGs, dificuldades para obter permissão para pesquisas, o apoio do governo a pesquisas pode diminuir
- Ameaças ambientais:
  - práticas de uso da terra, aquecimento global, pesca com dinamite, impactos provocados por usos humanos, equipamentos de pesca modernos, atividades madeireiras, agricultura de subsistência, danos provocados por temporais, mineração, caça de subsistência, incêndios antropogênicos, urbanização/crescimento demográfico, uso indiscriminado de fogueiras como fontes de luz
- Situação econômica, crescimento demográfico, mentalidade assistencialista
- Problemas com proprietários de terras, falta de amplo apoio da comunidade

importantes. Em alguns casos, algumas áreas de programas podem ter diversas metas. Em outros, uma meta pode corresponder a mais de uma área de programa, cujo caso membros de diferentes departamentos precisarão trabalhar juntos para alcançar a mesma meta da maneira mais eficaz possível.

De um modo geral, o desenvolvimento de metas programáticas é uma tarefa relativamente simples para a maioria das organizações. No entanto, tenha sempre em vista as áreas organizacionais e operacionais. Hoje é essencial que as organizações que atuam dentro de um determinado país planejem não apenas como melhorarão o mundo, mas também como se fortalecerão e se tornarão mais fortes e eficientes a longo prazo.

### Revisão de Objetivos

Os objetivos devem ser enunciados em declarações de resultados precisos, mensuráveis e bem definidos

Você deve rever seus objetivos para se certificar de que satisfazem os critérios acima e possibilitam a avaliação de seu progresso.

### Revisão ou Desenvolvimento de Atividades

As atividades são os passos individuais que uma organização precisa dar nos próximos anos para produzir resultados. A maioria das organizações pensa em atividades quando define suas operações anuais ou projeta planos de implementação; no entanto, muitas delas não têm, tradicionalmente, incluído atividades em seu planejamento estratégico. É importante que façam isso para alcançar um grau adequado de precisão ao projetarem suas necessidades financeiras.

Por exemplo, uma organização de desenvolvimento comunitário de Honduras estabeleceu o objetivo de “ajudar cinco comunidades a ter acesso a água potável segura dentro de um prazo de três

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
<b>S Específicos (Specific)</b>	O que será feito exatamente
<b>M Mensuráveis (Measurable)</b>	Quais serão os resultados esperados, enunciados em termos quantificáveis ou qualitativos
<b>A Factíveis (Achievable)</b>	Se os objetivos são realistas, considerando o tempo, o financiamento e a capacidade do pessoal
<b>R Relevantes (Relevant)</b>	Se os objetivos abordam questões-chave e proporcionam soluções
<b>T Bem definidos no tempo (Time-phased)</b>	Quanto tempo levará para se chegar ao objetivo

no tempo que descrevem como as metas de sua organização serão alcançadas. Eles devem permitir que sua organização não apenas planeje o que gostaria de alcançar em anos vindouros, mas também proporcionar um mecanismo de monitoramento do progresso e avaliação dos resultados. Cada meta deve ter pelo menos um objetivo (algumas podem ter diversos objetivos). Para que possam ser monitorados e avaliados, os objetivos precisam ser inteligentes (SMART) (Tabela 3).

anos”. Pode ser difícil estimar o financiamento necessário para alcançar esse objetivo. No entanto, se a organização elaborar uma lista de atividades correspondentes, ela poderá estimar mais precisamente o custo de cada atividade, bem como a quantidade necessária de recursos humanos.

No exemplo apresentado a pouco, as atividades necessárias foram as seguintes, entre outras:

- ❖ Identificar as cinco comunidades prioritárias (aquelas com a necessidade mais crucial de ter acesso a água potável);
- ❖ Contratar estudos sobre projetos de sistemas adequados de purificação da água para cada comunidade;
- ❖ Envolver as comunidades locais na organização e gestão do projeto;
- ❖ Instalar cinco sistemas de purificação da água;
- ❖ Treinar membros da comunidade na utilização e manutenção do sistema de purificação;
- ❖ Ajudar as comunidades a proteger fontes de água.

Se o atual plano estratégico da sua organização não inclui atividades, elabore uma lista delas usando uma planilha (Etapas 2, 3 e 4) encontrada no final deste manual. Esse trabalho pode ser realizado juntamente com as etapas Estabelecendo as Prioridades da Organização e Estimativa dos Custos para Implementar Atividades (Etapas 3 e 4). A abordagem mais eficaz para se desenvolver, atribuir uma ordem de prioridade e estimar o custo de atividades é reunir o pessoal envolvido na implementação dos objetivos (inclusive o pessoal de campo) em equipes para desenvolver essas informações. As equipes frequentemente reproduzirão departamentos existentes, como os de educação ambiental, de desenvolvimento comunitário e de gestão da conservação. Quando dois ou mais departamentos trabalham juntos para alcançar a mesma meta, recomenda-se que representantes desses departamentos trabalhem juntos no desenvolvimento das atividades, o que também

os ajudará a determinar a melhor maneira de trabalharem juntos e quem será responsável por que partes do plano quando ele estiver sendo implementado. Uma vez que as equipes individuais tenham concluído a tarefa, todas elas devem se reunir para compartilhar informações e fornecer um feedback construtivo. Em muitos casos, essas sessões de revisão conjunta permitem que as atividades, seus custos e sua ordem de prioridade sejam ajustados para refletir mais precisamente as prioridades da organização ou sua capacidade de financiamento.

#### **Referências Recomendadas para Leitura**

Para informações adicionais sobre desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico, os autores recomendam as seguintes publicações e sites:

Allison, Michael e Jude Kay. 1997 *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. Nueva York: John Wiley and Sons.

Laycock, Kerry D. 1993. "Strategic Planning and Management Objectives". Em *Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, ed. Tracey Conners. Nueva York: John Wiley and Sons.

Barry, Brian. 1997. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Saint Paul, Minn: Amherst H. Wilder Foundation.

Sítios:

<http://www.allianceonline.org>

<http://www.supportcenter.org>

### Estudo de Caso da Fundação Arcoiris

No final de 1997, a Fundação Arcoiris elaborou o seu primeiro plano estratégico. O plano definiu a missão da organização e quatro metas específicas que deveriam ser alcançadas num prazo de três anos. Objetivos específicos foram definidos para descrever como as metas seriam alcançadas. A etapa final consistiu no desenvolvimento de atividades detalhadas para a consecução de cada objetivo.

#### Plano Estratégico da Arcoiris

Missão: Contribuir para a conservação do meio ambiente, da biodiversidade e dos recursos naturais do Parque Nacional de Podocarpus e da região sul do Equador implementando programas de educação ambiental, de desenvolvimento comunitário, de pesquisas e de ações públicas

**Área de Programa:** *Desenvolvimento Comunitário*

**Meta 1:** Maior conscientização do público sobre a importância do Parque Nacional de Podocarpus e criação de um ambiente favorável para atividades de conservação

Objetivo 1: Envolver ativamente sete comunidades em ações de apoio e manejo dos recursos naturais

**Atividades:**

- 1.1.A Subsidiar esforços comunitários de reflorestamento na zona tampão do parque
- 1.1.B Desenvolver novas atividades de desenvolvimento econômico compatíveis com a conservação do meio ambiente com as comunidades
- 1.1.C Ampliar o programa de fortalecimento comunitário, de modo a abranger todas as sete comunidades
- 1.1.D Continuar a implementar ações de educação ambiental, com muita ênfase na educação de adultos nas comunidades
- 1.1.E Ampliar o programa de irrigação para promover atividades agrícolas em setores mais afastados das fronteiras do parque
- 1.1.F Treinar membros das comunidades em atividades agrícolas sustentáveis, em oportunidades de desenvolvimento econômico e na gestão de pequenas empresas

Objetivo 2: Educar a população sobre a importância de conservar o parque

**Atividades:**

- 1.2.A Treinar professores de escolas de Segundo Grau em currículos que envolvam questões ambientais e de conservação
- 1.2.B Oferecer estágios para pesquisas ecológicas a 20 alunos de escolas de Segundo Grau
- 1.2.C Promover visitas de estudante ao parque
- 1.2.D Desenvolver jogos educacionais interativos para serem usados por professores de escolas de Primeiro Grau
- 1.2.E Fazer visitas a escolas
- 1.2.F Desenvolver e distribuir jogos interativos
- 1.2.G Fazer visitas de campo com estudantes ao parque nacional
- 1.2.H Oferecer treinamento agroecológico
- 1.2.I Criar clubes ecológicos
- 1.2.J Organizar intercâmbios de estudantes entre escolas
- 1.2.K Criar ferramentas didáticas interativas
- 1.2.L Fazer apresentações em comunidades locais
- 1.2.M Administrar o programa de assistência escolar
- 1.2.N Executar o programa
- 1.2.O Comprar um ônibus

**Área de Programa: Manejo do Parque**

**Meta 2: Proteção integrada dos recursos naturais e do entorno do Parque Nacional de Podocarpus**

Objetivo 1: Demarcar 60 por cento da área do parque num prazo de três anos

**Atividades:**

2.1.A Concluir a instalação de marcos informativos nas fronteiras do parque

Objetivo 2: Proteger 60 por cento do Parque num prazo de três anos

**Atividades:**

2.2.A Compra de terras na zona tampão do parque

2.2.B Construção de três centros comunitários

2.2.C Compra e instalação de um sistema de comunicação

**Área de Programa: Política Ambiental**

**Meta 3: Aplicação de políticas e leis ambientais favoráveis**

Objetivo 1: Lançar o programa de políticas ambientais

**Atividades:**

3.1.A Promover políticas positivas por meio de debates públicos

3.1.B Promover um trabalho interinstitucional

3.1.C Transporte local

**Área de Programa: Finanças e Administração**

**Meta 4: Gestão eficiente da Fundação**

Objetivo 1: Administrar os recursos humanos eficientemente

**Atividades:**

4.1.A Desenvolver um manual de políticas e procedimentos

4.1.B Instituir um programa de treinamento (por exemplo, treinamento contábil, em idiomas, técnico)

Objetivo 2: Administrar os recursos financeiros eficientemente

**Atividades:**

4.2.A Desenvolver orçamentos e mecanismos para monitorá-los

4.2.B Desenvolver planos financeiros

4.2.C Providenciar auditorias externas

Objetivo 3: Administrar materiais eficientemente

**Atividades:**

4.3.A Monitorar o inventário

4.3.B Obter e instalar equipamentos de escritório (três computadores)

4.3.C Remodelar o espaço dos escritórios

Objetivo 4: Desenvolver uma imagem positiva junto ao público

**Atividades:**

4.4.A Envolver os meios de comunicação de massa nas atividades da Arcoiris

4.4.B Celebrar o décimo aniversário com um evento de gala

4.4.C Criar um programa de televisão sobre questões ambientais

Objetivo 5: Auto-suficiência financeira

**Atividades:**

4.5.A Projetar e implementar um plano de auto-suficiência

4.5.B Contratar um coordenador de auto-suficiência

Reveja o trecho extraído do plano estratégico da Arcoiris apresentado. Com base nas informações fornecidas sobre a Fundação Arcoiris até este ponto, responda às seguintes perguntas:

1. Os objetivos são mensuráveis e factíveis? Eles contribuem para a consecução das metas declaradas?
2. Ocorreu alguma mudança no ambiente externo que justifique mudanças nos objetivos e/ou estratégias?
3. Existem objetivos que contribuem para a consecução de mais de uma meta? Se afirmativo, esses objetivos devem ser inteiramente assumidos por uma única equipe programática ou deveriam ser objeto de um esforço colaborativo entre diferentes equipes?
4. Com base na lista de atividades apresentada para a Meta 1, Objetivo 2, as atividades parecem contribuir para a consecução do objetivo especificado?

---

## Plano Estratégico Revisado da Arcoiris

### Possíveis Revisões de Metas e Objetivos

*Obs.: As metas e objetivos revisados apresentados abaixo só foram incluídos nesta publicação para fornecer exemplos de como metas e objetivos devem ser estruturados (em decorrência do fato de determinados objetivos terem sido propositalmente mal estruturados para os fins deste exercício, os quais você terá acabado de revisar no plano estratégico original). O plano estratégico original será usado em etapas subsequentes do estudo de caso e não neste conjunto revisado de metas e objetivos.*

**Meta 1:** Maior conscientização do público sobre a importância do Parque Nacional de Podocarpus e criação de um ambiente favorável para atividades de conservação

**Objetivo 1:** Envolver ativamente sete comunidades locais na gestão de atividades de conservação ambiental no Parque Nacional de Podocarpus

**Objetivo 2:** Educar 200 alunos de escolas de Segundo Grau por ano sobre a importância de se conservar os recursos naturais da região

**Meta 2:** Proteção integrada dos recursos naturais e do entorno do Parque Nacional de Podocarpus

**Objetivo 1:** Demarcar 60 por cento do Parque num prazo de três anos

**Objetivo 2:** Desenvolver um sistema integrado de gestão para o parque envolvendo membros das comunidades locais, representantes do governo e representantes de entidades sem fins lucrativos

**Meta 3:** Aplicação de políticas e leis ambientais favoráveis

**Objetivo 1:** Lançar o programa de políticas ambientais

**Meta 4:** Capacidade interna da Fundação fortalecida para funcionar independente e eficientemente a longo prazo

**Objetivo 1:** Estabelecer sistemas administrativos, de recursos humanos e de gestão financeira eficientes e precisos

**Objetivo 2:** Desenvolver uma imagem positiva da Fundação junto ao público na região como uma organização de conservação ambiental séria e bem-sucedida

**Objetivo 3:** Estabelecer um programa de auto-suficiência financeira capaz de gerar um lucro equivalente a 20 por cento dos custos administrativos anuais num prazo de três anos

# Elementos Essenciais do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado (Etapas 3 a 8)

## ETAPA 3. Estabelecendo as Prioridades da Organização

A definição de uma ordem de prioridade para objetivos e atividades proporciona um alto grau de flexibilidade ao plano estratégico por possibilitar a inclusão de atividades que talvez ainda não tenham financiamento e, ao mesmo tempo, a identificação de atividades indispensáveis para a organização realizar sua missão. Nesta metodologia, os objetivos e as atividades são divididos nas três seguintes categorias:<sup>1</sup>

1. *Alta Prioridade*—Ações que, se não forem levadas a cabo, seus objetivos correspondentes não serão alcançados, colocando em risco a missão da instituição. Como regra geral, ao se avaliar o plano estratégico, 100 por cento das ações de alta prioridade devem ser implementados.
2. *Média Prioridade*—Ações que devem contribuir muito para a realização dos objetivos. Num cenário ideal, elas devem ser levadas a cabo no mesmo grau das ações de alta prioridade.
3. *Baixa Prioridade*—Ações que podem ser implementadas no decorrer de um determinado período se financiamentos estiverem disponíveis. Elas não são essenciais para a realização dos objetivos, mas podem contribuir para o cumprimento da missão da organização.

Embora diversos fatores externos e organizacionais influenciem a definição da ordem de prioridade das

1. Embora os autores usem as categorias “alta”, “média” e “baixa” para definir os níveis de prioridade, outras formas de categorização podem ser usadas. Algumas organizações têm usado letras ou números (por exemplo, A-C ou 1-3) sem alterar o raciocínio que dá base à designação de níveis de prioridade.

Este capítulo aborda os seguintes pontos:

- ❖ Estabelecendo as prioridades da organização
- ❖ Estimando os Custos para Implementar Atividades
- ❖ Estimando Custos Administrativos
- ❖ Projetando a Renda
- ❖ Projetando a Renda e as Despesas por Área de Programa
- ❖ Desenvolvendo Cenários

As etapas 3 a 8 consistem em projeções financeiras e estimativas de custos para o Plano Estratégico e Financeiro Integrado. Na maioria dos casos, as etapas 3 a 6 podem ser executadas em um ou dois dias, se os funcionários certos forem envolvidos (detalhados em cada etapa).

atividades, é sempre importante considerar os quatro fatores-chave mencionados a seguir:

- ❖ O efeito de longo prazo da atividade em termos de sua contribuição para a realização do objetivo proposto,
- ❖ Os recursos financeiros necessários para implementá-la em relação a outras estratégias que talvez produzam os mesmos resultados ou resultados semelhantes a um custo mais baixo,
- ❖ A capacidade de alcançar os objetivos no prazo proposto,
- ❖ A relação da atividade com outras atividades em andamento.

### **Quem Deve Definir a Ordem de Prioridade das Atividades?**

Na designação de níveis de prioridade a atividades dentro de uma organização, muitas vezes é melhor deixar essa tarefa a cargo dos grupos de trabalho que definiram as atividades originalmente, bem como o exercício de estimar os custos para implementá-las. Posteriormente, essas informações podem ser compartilhadas com o grupo de planeja-

mento maior, do qual devem ser colhidos insumos e comentários e com o qual poderão ser discutidas possíveis mudanças na ordem de prioridade definida. Em algumas organizações, as equipes de trabalho atribuem prioridades e desenvolvem um consenso em torno de cada atividade numa sessão plenária.

## **ETAPA 3**

## **Estabelecendo as Prioridades da Organização**

### **Estudo de Caso da Fundação Arcoiris**

#### *Atribuindo um Nível de Prioridade a Atividades*

As ações iniciais da Fundação Arcoiris concentraram-se na determinação da magnitude dos danos ecológicos provocados pela mineração, bem como em ações na justiça para pôr fim a práticas destrutivas de mineração na região. Com a ajuda do Imperial College de Londres, a Arcoiris analisou a poluição das águas dos rios da região, que apresentavam altos níveis de mercúrio e de outros metais tóxicos. Em 1993, a Fundação conquistou o respaldo jurídico necessário para obrigar grandes empresas de mineração a interromperem imediatamente suas atividades na área.

Em meados da década de 1990, a Arcoiris havia evoluído de uma organização ativista para uma organização ativamente envolvida no manejo e preservação do parque. Ela obteve financiamentos para desenvolver uma ampla gama de atividades, entre as quais o manejo do parque, a educação de membros da comunidade local que moravam dentro do parque ou em seu entorno e projetos de desenvolvimento sustentável. A influência da fundação aumentou quando ela entrou para o Comitê Interinstitucional de Defesa do Parque Nacional de Podocarpus, um grupo composto por diversas organizações públicas e privadas. Ela tornou-se gradualmente uma

das organizações de conservação mais respeitadas da região sul do Equador, permitindo a ampliação de suas operações para outras áreas da região.

De um modo geral, todos os membros da fundação concordavam que o objetivo básico da organização era preservar o meio ambiente na região sul do Equador. No entanto, as perspectivas em relação às prioridades para ações divergiam. Alguns membros achavam que ela devia concentrar-se na proteção do parque, dedicando mais recursos para pesquisas científicas e atividades de campo. Outros acreditavam que atividades educacionais, entre as quais atividades de desenvolvimento sustentável e atividades agrícolas, precisavam ser fortalecidas no nível acadêmico e comunitário. Um outro grupo queria se concentrar mais em atividades relacionadas à proteção de recursos naturais na região da capital, Loja (parques urbanos e sistemas de tratamento de lixo e de saneamento, como solicitado pelo prefeito da cidade). Diversos membros da equipe administrativa e da diretoria haviam desenvolvido um interesse especial em projetos como a construção de locais para exposições permanentes para educar os habitantes da cidade em relação a questões ambientais.

### **Exercício da ETAPA 3**

### **Estabelecendo as Prioridades da Organização**

1. Com base nas informações fornecidas até este ponto, que nível de prioridade você atribuiria a cada atividade se os recursos financeiros disponíveis limitassem a sua definição a duas atividades de alta prioridade, duas de média prioridade e duas de baixa prioridade?
2. Que razões o levaram às suas conclusões?

## Programa: Educação Ambiental e Desenvolvimento Comunitário

Meta 1: Maior conscientização do público sobre a importância do Parque Nacional de Podocarpus e criação de um ambiente favorável para atividades de conservação

Objetivo 1: Envolver ativamente sete comunidades em ações de apoio e manejo dos recursos naturais

Objetivo ou Atividade No.		Razão para a Prioridade	Prioridade
Atividade 1.1.A	Subsidiar esforços comunitários de reflorestamento na zona tampão do parque	Comunidades situadas na zona tampão do parque foram educadas sobre questões ambientais e estão interessadas em reflorestar suas propriedades, mas não têm fundos para comprar mudas/materiais.	
Atividade 1.1.B	Desenvolver novas atividades de desenvolvimento econômico compatíveis com a conservação do meio ambiente com as comunidades	As comunidades são compostas principalmente por produtores de lavouras de subsistência que não se dispõem a abandonar suas atividades agrícolas destrutivas a menos que tenham fontes alternativas de renda.	
Atividade 1.1.C	Ampliar o programa de fortalecimento comunitário para abranger todas as sete comunidades	Inicialmente, foram alcançados resultados positivos num trabalho realizado com uma comunidade piloto, que passou a participar de atividades de conservação. Esse trabalho apoiará outras atividades em andamento e fortalecerá a posição da organização nas comunidades.	
Atividade 1.1.D	Continuar a implementar projetos de educação ambiental, com muita ênfase na educação de adultos nas comunidades	Em sua fase inicial, o programa teve algum sucesso, mas ele exige uma atenção constante para que os resultados desejados sejam alcançados.	
Atividade 1.1.E	Ampliar o programa de irrigação para promover atividades agrícolas em setores mais afastados das fronteiras do parque	Espera-se que o deslocamento de atividades agrícolas para longe da área do parque reduza a invasão dessa área pelas comunidades, mas para tanto é necessário garantir um abastecimento d'água adequado para fins agrícolas.	
Atividade 1.1.F	Treinar membros das comunidades em atividades agrícolas sustentáveis, em oportunidades de desenvolvimento econômico e na gestão de pequenas empresas	As atividades de treinamento devem ser acompanhadas de atividades de desenvolvimento econômico para garantir sua viabilidade e sucesso de longo prazo.	

#### **ETAPA 4. Estimativa dos Custos para Implementar Atividades**

A estimativa dos custos necessários para implementar atividades é a alma do planejamento financeiro. Se os custos de atividades propostas não forem conhecidos, não é possível avaliar a viabilidade de implementá-las ou definir uma estratégia para obter os fundos necessários. Definindo-se os custos de atividades, metas financeiras em potencial podem ser identificadas de forma realista.

#### **Quem Estima os Custos para Implementar Atividades?**

Muitas instituições atribuem essa responsabilidade à equipe administrativa. No entanto, quando isso acontece, a coleta de informações frequentemente se atrasa ou é imprecisa, porque o pessoal técnico tem mais familiaridade com os custos das atividades. A equipe que implementa as atividades deve ser responsável por estimar os custos para executá-las. Se errarem no cálculo desses custos, esses indivíduos sofrerão as conseqüências. Ao mesmo tempo, essa equipe sempre pode solicitar a assistência da equipe administrativa ao realizar esse exercício. A pessoa encarregada da supervisão da área ou do projeto deve participar do controle de qualidade das informações produzidas.

Os custos podem ser identificados de três maneiras:

**1. Atividades em processo de implementação:** Se as atividades já estiverem sendo implementadas, é provável que os custos orçados se repitam e, nesse caso, ajustes podem ser introduzidos em

algumas projeções (as atividades muitas vezes estão sendo implementadas com custos orçados que foram adaptados a limitações financeiras). É importante que os custos reflitam com precisão o que efetivamente custaria para implementar a atividade.

**2. Atividades desenvolvidas no passado:** Se uma determinada atividade (ou uma atividade semelhante a ela) já tiver sido executada no passado, seus custos históricos podem ser usados como referência. O departamento de contabilidade pode ser útil nessa área, assim como uma revisão de orçamentos anteriores. Não é necessário fazer pesquisas exaustivas. Em vez disso, verifique os custos mais recentes que possam ser encontrados. Se houver alguma dúvida em relação à validade desses custos, seria prudente solicitar uma ou duas cotações para verificar o nível de precisão dos custos mais importantes.

**3. Atividades que nunca foram implementadas antes:** Além de consultar indivíduos envolvidos na efetiva implementação de atividades, seria prudente verificar a validade dos custos ou solicitar cotações para alguns componentes, se possível.

Ao estimar os custos de uma atividade, não deixe de incluir uma estimativa do tempo que o pessoal precisará dedicar para implementá-la. Se essa discriminação se revelar difícil para a sua organização, você pode incluir uma linha para “salários” em cada área de programa.

**Estudo de Caso da Fundação Arcoiris**  
**Custos Estimados para Implementar Atividades do Plano Estratégico**

Projetos a serem executados (US\$)	Prioridade	1998	1999	2000	Total
<b>Programa 1: Desenvolvimento comunitário</b>					
	<b>Alta</b>				
1.1.A Reflorestamento	Alta	11.667	6.667	6.667	25.001
1.1.B Atividades de produção	Alta	30.000	15.000	15.000	60.000
1.1.C Fortalecimento comunitário	Alta	1.667	1.667	1.667	5.001
1.1.D Educação ambiental	Alta	6.667	1.667	1.667	10.001
1.1.E Irrigação	Alta	80.000	0	0	80.000
1.1.F Treinamento	Alta	20.000	0	0	20.000
		150.001	25.001	25.001	200.003
<b>Programa 2: Educação ambiental</b>					
	<b>Alta</b>				
2.1.A Workshops para treinamento de professores	Alta	1.500	2.000	2.500	6.000
2.1.B Estágios	Baixa	2.000	2.000	2.000	6.000
2.1.C Seleção de professores	Baixa	1.000	500	0	1.500
2.1.D Convênios interinstitucionais	Média	1.000	0	0	1.000
2.1.E Excursões de observação	Média	5.000	10.000	0	15.000
2.1.F Jogos educacionais interativos	Alta	4.000	4.000	3.000	11.000
2.1.G Visitas ao Parque Nacional	Média	5.000	5.000	5.000	15.000
2.1.H Práticas agroecológicas	Alta	6.000	4.000	1.000	11.000
2.1.I Estabelecimento de clubes ecológicos	Alta	8.000	2.000	0	10.000
2.1.J Intercâmbios entre escolas	Baixa	N/D	N/D	N/D	
2.1.K Preparação de materiais didáticos	Alta	15.000	10.000	10.000	35.000
2.1.L Conversas comunitárias	Média	N/D		N/D	N/D
2.1.M Gestão interna	Baixa	1.000	1.000	1.000	3.000
2.1.N Implementação de programas	Média	5.000	5.000	5.000	15.000
2.1.O Compra de ônibus	Alta	40.000	0	0	40.000
		94.500	45.500	29.500	169.500
<b>Programa 3: Conservação e manejo</b>					
	<b>Média</b>				
3.1.A Colocação de marcos informativos	Média	25.000	25.000	0	50.000
3.2.A Compra de terras	Média	166.667	166.667	166.667	500.001
3.2.B Construção de centros comunitários	Média	50.000	50.000	50.000	150.000
3.2.C Sistemas de comunicação	Alta	15.000	0	0	15.000
		256.667	241.667	216.667	715.001
<b>Programa 4 – Políticas e legislação</b>					
	<b>Baixa</b>				
4.1.A Discussões públicas sobre questões ambientais	Baixa	5.000	0	0	5.000
4.1.B Coordenação do trabalho institucional	Baixa	6.667	3.333	0	10.000
4.1.C Mobilização do cidadão	Baixa	3.000	0	0	3.000
		14.667	3.333	0	18.000
<b>Programa 5 – Consolidação e administração</b>					
	<b>Baixa</b>				
5.1.A Manuais	Baixa	50	-	-	50
5.1.B Treinamento	Baixa	5.000	5.000	5.000	15.000
5.2.A Orçamentos	Média	500	500	500	1.500
5.2.B Relatórios financeiros	Média	500	500	500	1.500
5.2.C Auditoria externa	Alta	1.000	1.000	1.000	3.000
5.3.A Inventário	Baixa	500	250	250	1.000
5.3.B Equipamentos de escritório	Média	2.000	1.000	1.000	4.000
5.3.C Espaço para escritórios	Baixa	1.000	1.000	1.000	3.000
5.4.A Envolvimento da Imprensa	Baixa	500	500	500	1.500
5.4.B Décimo aniversário	Alta	4.000	-	-	4.000
5.4.C Programa de televisão	Baixa	500	-	-	500
5.5.A Plano de auto-suficiência	Média	500	-	-	500
5.5.B Contratação de coordenador de auto-suficiência	Média	2.500	-	-	2.500
		18.550	9.750	9.750	38.050
<b>Total</b>		<b>534.385</b>	<b>325.251</b>	<b>280.918</b>	<b>1.140.554</b>

### **ETAPA 5. Estimativa de Custos Administrativos**

Os custos administrativos incluem todas as despesas necessárias para a organização funcionar, a despeito do número ou do tipo dos projetos que implementa. Também chamados de custos “fixos”, “indiretos”, “gerais” ou “operacionais”, esses custos são geralmente definidos como um percentual do orçamento institucional geral (por exemplo, custos administrativos de 20 por cento). Alguns custos administrativos podem incluir despesas com escritórios, com a contabilidade e com atividades de captação de recursos.

Teoricamente, quanto maior o número de projetos, mais baixo o percentual de custos administrativos, em decorrência de economias de escala. No entanto, essa relação é limitada pela capacidade da infra-estrutura, dos equipamentos e do pessoal necessário para apoiar um número maior de projetos. Quando, por exemplo, uma instituição começa com um ou dois projetos, basta um contador para cuidar de todas as necessidades contábeis da organização. À medida que a complexidade dos requisitos impostos por doadores e o volume dos projetos aumentam, chega um momento em que a organização precisa contratar mais funcionários para cuidar de sua contabilidade.

Em organizações sem fins lucrativos, frequentemente prevalece uma certa confusão em relação a esses custos. Muitos doadores se recusam a cobri-

los ou cobrem somente uma pequena parte deles. Conseqüentemente, muitas organizações os classificam como custos diretos de projetos (como um percentual do tempo do contador ou da eletricidade usada num projeto, por exemplo). Infelizmente, esse dilema enfrentado com os doadores muitas vezes não tem solução. A despeito de como sejam cobrados, é absolutamente essencial que as organizações compreendam seus verdadeiros custos administrativos. O maior risco é que muitas organizações perdem de vista seus verdadeiros custos administrativos, o que limita sua capacidade de crescer como planejado no futuro ou de projetar déficits em potencial.

### **Quem Deve Identificar os Custos Administrativos?**

O pessoal administrativo ou da contabilidade, juntamente com o diretor executivo, deve fazer este exercício. Recomenda-se, também, que diretores da área técnica sejam envolvidos, para promover uma melhor compreensão da necessidade desses custos e para ajudar a determinar se seriam necessários serviços administrativos adicionais com base em projeções de novas atividades. Também é importante envolver alguns membros da diretoria para facilitar a supervisão do trabalho. No caso da Arcoiris, os custos administrativos foram calculados de acordo com dados históricos, com base nos quais presumiu-se que os custos aumentariam aproximadamente 10 por cento a cada ano.

Custos	Estimativa de Custos Administrativos Anuais (US\$)			
	Dados Históricos	Custos Projetados		
	1997	1998	1999	2000
Salários	11.250	12.500	13.800	15.000
Impostos	540	600	700	770
Benefícios	675	750	835	900
<b>Total para Salários Administrativos</b>	<b>12.465</b>	<b>13.850</b>	<b>15.335</b>	<b>16.670</b>
Aluguel/hipoteca	2.070	2.300	2.530	2.783
Serviços de água, elet., tel., etc.	1.125	1.250	1.375	1.511
Comunicações	3.150	3.500	3.850	4.235
Manutenção de veículos	270	300	330	363
Manutenção de equipamentos	400	500	550	605
Compra de equipamentos	400	500	550	605
Auditoria anual	900	1.000	1.100	1.210
Relações públicas	360	400	440	484
Relatório anual	270	300	330	363
Boletim	90	100	110	121
Captação de recursos (viagens, etc.)	4.500	5.000	5.500	6.050
<b>TOTAL</b>	<b>26.000</b>	<b>29.000</b>	<b>32.000</b>	<b>35.000</b>

### ETAPA 6. Projeção da Renda

Nesta etapa, você projetará a renda futura da organização. Se o exercício já tiver sido feito para ações de captação de recursos anteriores, as atividades podem ser agrupadas em projetos, sempre levando em consideração o fato de que cada atividade corresponde a um objetivo específico. Os projetos são os instrumentos usados pela organização para captar recursos junto a doadores em potencial e eles podem cobrir de um a diversos anos. É importante lembrar que a captação de recursos é um processo contínuo —um processo que raramente produz resultados imediatos. Na maioria dos casos, o tempo médio desde o contato inicial com um possível doador, até que recursos sejam efetivamente recebidos desse doador, varia de seis meses a dois anos. Se o doador em potencial for uma instituição multilateral ou bilateral, o investimento necessário em termos de tempo pode, facilmente, duplicar. Se a sua organização não tem um financiamento garantido ou não está cultivando doadores para

financiar atividades no primeiro ano do plano estratégico, talvez seja necessário avaliar o que pode ser realizado efetivamente. Ao mesmo tempo, não é incomum que poucos financiamentos estejam garantidos do terceiro ano de um plano estratégico em diante, porque a organização pode não ter começado a cultivar doadores ou talvez só tenha começado a fazê-lo recentemente.

Para os fins deste manual, a probabilidade de recursos serem captados foi dividida em seis categorias (Tabela 4). Os percentuais efetivamente designados a cada categoria por sua organização podem ser diferentes dos apresentados aqui e devem basear-se na sua experiência anterior em atividades de captação de recursos e de cultivo de doadores. Para algumas organizações com muita habilidade e experiência na captação de recursos, a apresentação de uma proposta carrega uma probabilidade de 90 por cento de os fundos pleiteados serem recebidos. Para outras que ainda estão se

aprimorando nessa atividade, a probabilidade de receberem fundos ao apresentarem uma proposta pode ser inferior a 50 por cento.

Para se ter uma visão geral mais conservadora da situação financeira atual da organização, somente a renda com 90 a 100 por cento de probabilidade de ser conseguida (relacionada na Tabela 4 como “projeto aprovado/contrato assinado” ou “projeto aprovado/contrato não assinado”) poderá ser computada como renda garantida.

### **Quem Deve Projetar a Renda?**

Os indivíduos responsáveis pela captação de recursos e pelo acompanhamento dessa atividade junto ao doador devem participar deste exercício, bem como membros do pessoal técnico e administrativo. É importante que esse grupo trabalhe como uma equipe não apenas neste exercício, mas per-

manentemente, de modo a coordenar adequadamente as atividades de captação de recursos, garantir a inclusão de custos realistas nas propostas e desenvolver conceitos nas propostas que reflitam com maior precisão as necessidades de financiamento da organização.

Essa equipe deve elaborar uma lista abrangente de doadores atuais, doações e quantias doadas. Além disso, ela deve elaborar uma lista de doadores em potencial que podem ser contatados para fins de financiamento ou de outros projetos. Para cada atividade ou área de programa, essa análise deve ser realizada para se determinar a probabilidade de financiamento e as possíveis quantias envolvidas. Essa informação será resumida e transferida para a planilha consolidada de Renda e Despesas Projetadas (Etapa 7).

% de Renda Garantida	Categoria
100%	Projeto aprovado/contrato assinado
90%	Projeto aprovado/contrato não assinado
75%	Proposta apresentada/o doador demonstrou interesse
50%	Proposta em fase de preparação/o doador demonstrou interesse
25%	Projeto em estágio inicial de discussão com o doador
0%	Nenhum doador identificado ou probabilidade limitada

## Estudo de Caso da Fundação Arcoiris

Área de Programa/Atividades	Ano	Custo estimado (US\$)	Fonte de Renda em Potencial	Montante por Fonte (US\$)	Nível de Probabilidade
3 Conservação e Manejo					
3.1.A Colocação de Marcos Informativos	1998	25.000	Border Foundation	25.000	100%
	1999	25.000	Border Foundation	25.000	100%
3.1.B Compra de terras	1998	166.667	Adopt An Acre	100.000	25%
			Land Rescue Fdn.	50.000	25%
			Não Identificada	16.667	0%
	1999	166.667	Fund. Generosa	19.917	100%
			Adopt An Acre	100.000	25%
			Land Rescue Fdn.	50.000	25%
	2000	166.667	ONG Compre Terra	39.500	100%
			Adopt An Acre	100.000	25%
			Não Identificada	27.167	0%
3.1.C Centros comunitários	1998	50.000	Rainforest Foundation	10.000	100%
			Fundação Educacional	25.000	25%
			Não Identificada	15.000	0%
	1999	50.000	Fund. Generosa	30.000	100%
			Não Identificada	20.000	0%
	2000	50.000	Fundação Generosa	30.000	100%
			Não Identificada	20.000	0%
3.2.A Sistema de comunicação	1998	15.000	Fundo Verde	10.000	90%
			USAID	5.000	25%

## **ETAPA 7. Projeção de Renda e Despesas Por Área de Programa**

Nesta etapa, você irá resumir ou simplesmente somar os custos totais estimados por área de programa e depois fazer a mesma coisa para a renda projetada por área de programa. Embora os custos administrativos não sejam uma área de programa, a renda e as despesas anuais projetadas também devem ser incluídas na tabela para refletir a necessidade e a disponibilidade de financiamentos para fazer frente a essas despesas. Isso permite que você desenvolva uma estimativa do total de custos anuais projetados por área de programa e a compare à projeção do financiamento efetivo e potencial para cada área de programa. Assim, a sua organização poderá determinar que áreas já têm financiamento, quais delas não têm e onde ela talvez queira concentrar suas atividades de captação de recursos no futuro.

Os resultados desse resumo geram uma imagem clara das necessidades de financiamento da organização por área de programa e podem ajudá-lo a estabelecer metas para suas futuras atividades de captação de recursos. Eles também podem ajudar a determinar que áreas de programas teriam uma maior necessidade de financiamento e quais delas tenderiam a apresentar um superávit. Se estiverem projetados superávits em áreas de programa, sua organização pode tentar negociar com o(s) doador(es) e verificar se seria possível investir esses excedentes em outras prioridades ou se eles possibilitariam o financiamento de outras atividades no futuro.

A tabela permite que sua organização monitore seus esforços de captação de recursos em relação às suas necessidades de financiamento. Se você indicar na tabela que um doador apresenta uma

probabilidade de 50 por cento de financiar uma área de programa que carece dos recursos necessários, sua organização poderá determinar se ela deseja continuar a solicitar fundos junto a esse doador e com que nível de insistência. Da mesma maneira, se houver uma projeção de superávit numa área de programa e existirem possíveis doadores já identificados, a organização pode solicitar a eles que financiem outros projetos ou programas.

Para preencher os quadros da tabela, execute as seguintes etapas:

1. Some os custos anuais projetados para cada área de programa por ano e coloque o resultado nos espaços correspondentes.
2. Da mesma maneira, some, para cada área de programa, a renda anual projetada por nível de probabilidade por ano e insira o resultado no espaço correspondente.
3. Para cada área de programa e ano, subtraia o valor do financiamento garantido (probabilidade de 90-100 por cento de receber os fundos) do valor das despesas projetadas. Esse valor deve ser inserido na coluna de superávit/déficit.

### **Quem Deve Participar da Projeção de Renda e Despesas?**

O departamento administrativo ou financeiro frequentemente desenvolve essa atividade. No entanto, se a sua organização não tiver a capacidade de pessoal necessária para desenvolver as projeções, ela poderá recorrer a membros da diretoria que sejam experientes no desenvolvimento de projeções financeiras.

**ETAPA 7.****Projeção de Renda e Despesas por Área de Programa**

Apresentamos, a seguir, a planilha consolidada de Renda e Despesas Projetadas por área de programa da Fundação Arcoiris. A tabela resume os resultados da Etapa 4 (Estimativa dos Custos para Implementar Atividades) e da Etapa 6 (Projeção da Renda).

Estudo de Caso de Fundação Arcoiris							
Renda e Despesas Projetadas por Área de Programa							
Área de Programa	Ano	Despesas Projetadas	Probabilidade de Recebimento de Fundos				Superávit/ Déficit*
			90%+	75%	50%	25%	
1. Desenvolvimento comunitário	1998	150.000	150.000	0	0	0	0
	1999	25.000	25.000	0	0	0	0
	2000	25.000	25.000	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>200.000</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2. Educação ambiental	1998	94.500	25.000	0	0	0	-69.500
	1999	45.500	75.000	0	0	0	29.500
	2000	29.500	69.500	0	0	0	40.000
	<b>Total</b>	<b>169.500</b>	<b>169.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3. Conservação & manejo	1998	256.667	35.000	0	0	200.000	-221.667
	1999	241.667	59.917	0	0	150.000	-181.750
	2000	216.667	69.500	0	0	100.000	-147.167
	<b>Total</b>	<b>715.001</b>	<b>164.417</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>450.000</b>	<b>-550.584</b>
4. Política e legislação ambiental	1998	14.667	0	0	0	10.000	-14.667
	1999	3.333	3.333	0	0	0	0
	2000	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>18.000</b>	<b>3.333</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>	<b>-14.667</b>
5. Consolidação e administração	1998	18.550	2.000	0	10.000	3.000	-16.550
	1999	9.750	9.750	0	0	0	0
	2000	9.750	9.000	0	0	0	-750
	<b>Total</b>	<b>38.050</b>	<b>20.750</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>	<b>3.000</b>	<b>-17.300</b>
6. Custos administrativos anuais	1998	29.000	17.000				-12.000
	1999	32.000	14.000				-18.000
	2000	35.000	5.000				-30.000
		96.000	36.000	0			-60.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.236.551</b>	<b>594.000</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>	<b>463.000</b>	<b>-642.551</b>	

\* O superávit/déficit é igual às despesas projetadas menos a renda projetada com 90% ou mais de probabilidade. Somente os fundos com probabilidade de 90 a 100% são considerados ao se calcular o superávit ou déficit projetado. Outras rendas projetadas servem para suas informações sobre o esforço de captação de recursos, mas esses valores não são orçados.

1. Com base nas informações detalhadas no demonstrativo da renda e das despesas projetadas da Arcoiris por áreas de programas e nas informações sobre os níveis de prioridade atribuídos às suas atividades, onde a organização deveria concentrar seus esforços de captação de recursos?
2. Considerando os grandes déficits projetados para o primeiro ano do plano estratégico em diversas áreas de programas, deveria a Arcoiris considerar a necessidade de ajustar suas expectativas para o que ela pode efetivamente realizar no primeiro ano?
3. Que implicações poderiam ter os superávits projetados para atividades de educação ambiental em 1999 e 2000 em relação aos contratos e propostas atuais?
4. No que se refere aos custos administrativos e financiamentos anuais, que opções a Arcoiris deveria considerar em relação a déficits projetados?

### ETAPA 8. Desenvolvimento de Cenários

Com base no trabalho realizado até este ponto, três cenários podem ser desenvolvidos para ajudá-lo em seu processo decisório. Esse exercício consiste na projeção de diferentes situações que sua organização pode enfrentar em seus esforços para garantir financiamentos. Esta etapa está estreitamente vinculada à atribuição de níveis de prioridade a atividades, já que o cenário “modesto” indica quanto a sua organização precisará garantir em termos de recursos financeiros para implementar todas as atividades de alta prioridade—as atividades essenciais para a realização de sua missão. Como na etapa anterior, é importante lembrar que somente a renda com probabilidade de 90 a 100 por cento de ser disponibilizada é considerada garantida. Esta é uma maneira conservadora de se projetar cenários de longo prazo.

Os três cenários propostos são os seguintes:

**Modesto**—Determina o nível absolutamente mínimo de atividades que a organização precisa implementar para garantir a realização de sua missão. Este cenário indica o custo necessário para a implementação de todas as atividades e custos administrativos de alta prioridade, bem como a renda correspondente para sua implementação. Ele oferece uma visão da situação financeira atual da organização. Ele também ajuda a determinar que prioridades são essenciais para a organização e se os custos fixos (administrativos) podem ser cobertos com a renda garantida. Se houver alguma diferença entre o custo para implementar atividades de alta prioridade e a renda projetada, a meta financeira essencial da organização seria eliminar essa diferença para poder realizar sua

missão. Essa hipótese ajuda a responder às seguintes perguntas:

- ❖ A organização terá condições de implementar atividades de alta prioridade com o financiamento garantido projetado?
- ❖ A organização terá condições de cobrir seus custos administrativos com seu volume de projetos e renda própria projetada?

**Moderado**—Determina as necessidades de financiamento para implementar atividades e cobrir custos administrativos essenciais e de média prioridade. A diferença entre essa cifra e a renda garantida projetada é o financiamento que a organização precisará gerar/levantar num horizonte de curto a médio prazo. Essa hipótese ajuda a organização a estimar a meta de renda/captação de recursos que a ajudará a alcançar os objetivos do plano estratégico.

**Ótimo**—Determina o nível de renda necessário para a execução de todas as atividades e despesas administrativas declaradas no plano estratégico. A diferença entre essa cifra e a renda garantida é o financiamento que a organização precisará gerar/levantar no médio prazo.

### Quem Deve Participar do Desenvolvimento de Cenários?

Na maioria dos casos, o departamento administrativo ou financeiro desempenha essa atividade. No entanto, se a organização não tiver a capacidade de pessoal necessária para desenvolver cenários, ela poderá recorrer a membros da diretoria experientes no desenvolvimento de projeções financeiras.

## Cenários do Estudo de Caso da Fundação Arcoiris

Cenário Modesto	1998	1999	2000	Total
Somente atividades de alta prioridade e a renda garantida com base numa margem de probabilidade de 90% ou mais são incluídas.				
Custos Projetados para Atividades de Alta Prioridade	244.500	48.000	40.250	332.750
+ Custos Administrativos Projetados	29.000	32.000	35.000	96.000
<b>Total de Custos Projetados</b>	<b>273.500</b>	<b>80.000</b>	<b>75.250</b>	<b>428.750</b>
- Renda Total Estimada para Custos Admin. de Alta Prioridade.	253.099	189.416	121.333	563.848
Superávit/Déficit Projetado (Renda, Despesas)	-20.401	109.416	46.083	135.098

Cenário Moderado	1998	1999	2000	Total
Somente atividades de alta e média prioridade e a renda garantida com base numa margem de probabilidade de 90% ou mais são incluídas.				
Custos Projetados para Atividades de Alta e Média Prioridade	507.717	311.667	268.917	1.088.301
+ Custos Administrativos Projetados	29.000	32.000	35.000	96.000
<b>Total de Custos Projetados</b>	<b>536.717</b>	<b>343.667</b>	<b>303.917</b>	<b>1.184.301</b>
- Renda Total Estimada para Custos Admin. de Alta e Média Prioridade	229.000	187.000	178.000	594.000
Superávit/Déficit Projetado (Renda, Despesas)	-307.717	-156.667	-125.917	-590.301

Cenário Ótimo	1998	1999	2000	Total
Todas as atividades e a renda garantida com base numa margem de probabilidade de 90% são incluídas.				
Custo Projetado de Todas as Atividades	534.384	325.250	280.917	1.140.551
+ Custos Administrativos Projetados	29.000	32.000	35.000	96.000
<b>Total de Custos Projetados</b>	<b>563.384</b>	<b>357.250</b>	<b>315.917</b>	<b>1.236.551</b>
- Renda Total Estimada para Todas as Atividades/Custos Admin.	229.000	187.000	178.000	594.000
Superávit/Déficit Projetado (Renda, Despesas)	-334.384	-170.250	-137.917	-642.551

## Exercício da ETAPA 8

## Desenvolvimento de Cenários

Analise os três cenários da Fundação Arcoiris.

1. A Arcoiris parece ter a capacidade de levantar os fundos necessários para o cenário modesto?
2. Que implicações as três metas de captação de recursos propostas têm para a organização em relação aos investimentos de tempo e financeiros?
3. Com base nos cenários moderado e ótimo, o plano estratégico da Arcoiris parece viável?
4. Com base nas informações contidas no estudo de caso e no manual, que sugestões você daria sobre como o plano estratégico da Arcoiris poderia ser modificado?

## Capítulo 6

# Avaliação da Viabilidade do Plano Estratégico (Etapa 9)

Agora que a sua organização concluiu o exercício do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado, chegamos ao ponto mais crucial: a análise dos resultados e a determinação da viabilidade do plano estratégico. Nesta altura, você já sabe:

- ❖ **Que objetivos e atividades são essenciais para a realização da missão de sua organização** e quais deles podem ser deixados de lado ou protelados, se os financiamentos necessários não estiverem prontamente disponíveis (Etapa 3).
- ❖ **Que financiamentos são necessários para a sua organização alcançar suas metas e objetivos declarados.** Essas informações serão mais precisamente delineadas pelo financiamento necessário para a implementação de cada atividade, que servirá de base para o desenvolvimento de planos operacionais anuais (Etapa 4).
- ❖ **Qual é o financiamento necessário para cobrir os custos administrativos anuais** (Etapa 5).
- ❖ **A quantidade de recursos financeiros garantidos por área de programa** ou os recursos para os quais um contrato será ou já foi assinado com um doador. Essas informações podem servir de base para o plano de captação de recursos e permitem que a sua organização rastreie e monitore o progresso alcançado nessa área (Etapa 7).
- ❖ **Quais são os financiamentos necessários para atividades e custos administrativos essenciais** com base nos três cenários (Etapa 8).

Este capítulo aborda os seguintes pontos:

- ❖ **Avaliando a Viabilidade de se Implementar o Plano Atual**
- ❖ **Avaliando Deficiências em Termos de Financiamento ou de Superávits**
- ❖ **Avaliando a Experiência e a Especialização na Área da Captação de Recursos**
- ❖ **Avaliando a Necessidade de se Rever o Plano Estratégico e a Ordem de Prioridade Atribuída a Atividades**
- ❖ **Monitoramento, Avaliação e Ajuste do Plano Estratégico**

### **Avaliando a Viabilidade de se Implementar o Plano Atual**

Com base nessas informações, a sua organização teria a capacidade financeira ou a especialização necessária na área da captação de recursos para alcançar pelo menos 70 por cento dos resultados projetados no plano estratégico para os dois primeiros anos? Sua organização tem a capacidade necessária para levantar fundos suficientes nos próximos anos? Se a sua resposta foi afirmativa para ambas as perguntas, então o processo está concluído e você pode partir para a implementação, sem deixar de monitorá-la e avaliá-la periodicamente. Se a sua resposta foi negativa para uma ou ambas as perguntas, então a sua organização deve reconsiderar os resultados e determinar um curso de ação adequado.

Embora o plano estratégico geralmente abranja um período de três a cinco anos, não é comum que as organizações tenham financiamentos garantidos para períodos superiores a dois anos.

Como mencionado acima, as atividades de captação de recursos geralmente não produzem resultados imediatos; elas exigem um tempo de investimento que varia de alguns meses a alguns anos antes que o financiamento de um doador esteja garantido.

### **Avaliando Deficiências em Termos de Financiamentos ou Implicações de Superávits**

Se há projeções de superávits para alguma área de programa, será necessário determinar a razão desse fato e o que fazer com eles. Muitas organizações vêem os excedentes de financiamentos como uma sorte inesperada. No entanto, na maioria dos casos, um superávit indica que a organização garantiu um financiamento excessivo para a implementação de determinadas atividades ou que foram levantados fundos para atividades não incluídas no plano estratégico. Se as atividades em questão não fizerem parte do plano estratégico, será necessário determinar se elas deveriam ter sido incluídas e, se afirmativo, incluí-las. Se ficar determinado que as atividades em questão não são estratégicas à luz da direção que a sua organização deseja tomar, será necessário abrir um diálogo com o(s) doador(es) e definir o que deve ser feito. Se a sua organização simplesmente levantou recursos excessivos para as atividades, será necessário discutir esse fato com os doadores para determinar se eles podem ser investidos em outras atividades, se podem ser usados para financiar a implementação de atividades semelhantes no futuro ou se devem ser devolvidos aos doadores.

### **Avaliando a Experiência e a Especialização na Área da Captação de Recursos**

Sua experiência anterior e o nível de especialização na captação de recursos são importantes fatores a serem levados em consideração no processo de avaliação da viabilidade da implementação do plano estratégico. Se a sua organização tiver um histórico de sucesso nessa área e acredita que ele pode ser mantido, será necessário avaliar as necessidades de recursos para implementar o plano estratégico para deter-

minar se as novas metas de captação de recursos podem ser alcançadas. Se a sua organização tem pouca experiência ou não tem um histórico de sucesso em atividades de captação de recursos, será necessário avaliar como esse fato afeta a sua capacidade de implementar o plano estratégico e determinar como reagir adequadamente.

Se as necessidades de financiamento da sua organização corresponderem em grande parte aos seus requisitos atuais em termos de fundos e ela tiver uma base sólida de doadores, seu plano estratégico poderá ser implementado facilmente. Se houver projeções de que as necessidades de sua organização em termos de financiamentos anuais aumentarão muito (com base na renda anual que já auferire), seria bom determinar se ela tem condições de satisfazer essas necessidades com o pessoal e os recursos financeiros de que já dispõe ou se precisará aumentá-los. Se você determinar que será difícil alcançar as metas de captação de recursos, talvez seja necessário desenvolver uma campanha agressiva para levantar recursos ou ajustar suas expectativas ao que efetivamente pode ser realizado nos próximos anos. Se optar pela abordagem da campanha agressiva, tome medidas para garantir a disponibilidade dos recursos financeiros e humanos necessários. Num grande número de casos, as organizações sem fins lucrativos ficam tão concentradas no cotidiano de implementar projetos que perdem de vista a necessidade de continuar a captar recursos para projetos futuros, em razão do que muitas vezes são forçadas a desenvolver ações “emergenciais” para esse fim, que são invariavelmente impopulares e penosas.

### **Avaliando a Necessidade de Reconsiderar o Plano Estratégico e a Ordem de Prioridade Atribuída a Atividades**

Se a sua organização tem projeções de grandes deficiências em termos de fundos disponíveis (despesas projetadas muito superiores à renda projetada) ou de grandes superávits (financiamentos que superam as despesas projetadas), ela precisará determinar como interpretará as infor-

mações da melhor maneira possível para tomar decisões bem fundamentadas em relação à sua direção no futuro. Em alguns casos, será necessário reconsiderar o plano estratégico para ajustar as expectativas em relação ao que pode ser efetivamente realizado dentro dos cronogramas propostos. Ao tomar essa decisão, lembre-se do que a sua organização deseja realizar nos próximos anos e quais seriam as ações mais essenciais para a realização de sua missão.

A reconsideração do plano estratégico pode incluir o ajuste de metas e o ajuste ou redução do âmbito de alguns objetivos e atividades. Em alguns casos, você pode ser levado a adiar a implementação de determinadas atividades por um ou dois anos. Em outros, talvez decida reduzir as despesas projetadas para determinadas atividades reduzindo o alcance do que será implementado. Nas situações mais difíceis, pode ser necessário eliminar algumas atividades ou objetivos. Uma vez concluído esse trabalho, você deve continuar a reprocessar as projeções financeiras para determinar suas necessidades financeiras e de recursos de acordo com o plano estratégico revisado e, depois, reavaliar se o plano é realista e viável à luz da sua capacidade de financiamento e de captar recursos.

### ***Implicações de curto prazo (Ano 1 do plano estratégico)***

No primeiro ano do período de planejamento, se ainda não tiverem sido garantidos financiamentos para implementar pelo menos 70 por cento do plano estratégico e a sua organização não estiver desenvolvendo ações agressivas para captar recursos, as metas, os objetivos e a ordem de prioridade atribuída às atividades no plano estratégico precisarão ser reconsiderados para que as expectativas sejam ajustadas ao que efetivamente pode ser realizado com os recursos disponíveis. Se esforços de captação de recursos estiverem sendo ativamente desenvolvidos, será necessário pesar a experiência anterior da organização nessa área

contra suas necessidades em termos de financiamento para determinar se ela tem condições de levantar os recursos necessários no curto prazo.

### ***Implicações de médio prazo (do ano 2 até o fim do plano estratégico)***

Para o segundo ano do plano estratégico, será necessário determinar que montante de fundos está garantido e avaliar os esforços de captação de recursos que estão sendo empreendidos. Mais uma vez, tomando como base a sua experiência na captação de recursos, determine se será possível levantar os recursos necessários no ano seguinte. Se achar que isso é viável, use as deficiências em termos de financiamento como a base para o desenvolvimento de seu plano imediato de captação de recursos. Se achar que não tem experiência suficiente para levantar esses fundos, será necessário ajustar as expectativas para o que pode ser realizado efetivamente reduzindo a abrangência de suas metas ou o alcance de seus objetivos e atividades. Nos anos subsequentes do plano estratégico, sua análise se baseará principalmente na sua experiência anterior na captação de recursos.

### ***Monitoramento, Avaliação e Ajuste do Plano Estratégico***

Uma vez que você tenha determinado que o plano estratégico é viável, a lista detalhada de metas, objetivos e atividades deve ser usada como base para o desenvolvimento de seu plano de implementação ou operacional anual. Você deve reavaliar o plano estratégico pelo menos a cada três meses para aferir seu progresso e verificar se os objetivos estão sendo alcançados. Com base nessa avaliação, você poderá determinar se deve continuar a implementar o plano na forma em que foi desenvolvido originalmente ou se deve reconsiderá-lo e ajustá-lo em decorrência de condições internas ou externas que influenciam a sua implementação.

1. Com base nas informações contidas no estudo de caso até este ponto e na sua experiência, você acha que a Arcoiris tem a capacidade financeira ou a habilidade necessária na área da captação de recursos para alcançar pelo menos 70 por cento dos resultados de curto prazo projetados no plano estratégico (1998)? E o que dizer dos resultados de médio prazo (1999-2000)?
2. Que implicações o plano estratégico da Arcoiris pode ter para seus esforços de captação de recursos?
3. Que implicações os superávits projetados para 1999 e 2000 podem ter em relação aos contratos e propostas atuais?
4. Considerando os grandes déficits projetados para o primeiro ano do plano estratégico em diversas áreas de programas, será que a Arcoiris deveria considerar a necessidade de ajustar suas expectativas para o que pode efetivamente realizar no primeiro ano? Favor usar a planilha apresentada adiante para mostrar como você recomendaria que a Fundação Arcoiris redefinisse sua ordem de prioridades e reavaliasse suas necessidades de financiamento para a implementação de suas atividades e/ou eliminação de alguns objetivos/atividades propostos.

**Estudo de Caso de Fundação Arcoiris  
Planilha: Reavaliando o Plano Estratégico**

Projetos a serem implementados (US\$)	Primeiro Rascunho				Revisões			
	P	1998	1999	2000	P	1998	1999	2000
<b>Programa 1 – Desenvolvimento Comunitário</b>	<b>A</b>							
1.1.A Reflorestamento	A	11.667	6.667	6.667				
1.1.B Atividades produtivas	A	30.000	15.000	15.000				
1.1.C Fortalecimento comunitário	A	1.667	1.667	1.667				
1.1.D Educação ambiental	A	6.667	1.667	1.667				
1.1.E Irrigação	A	80.000	0	0				
1.1.F Treinamento	A	20.000	0	0				
		<b>150.001</b>	<b>25.001</b>	<b>25.001</b>				
<b>Programa 2 – Educação ambiental</b>	<b>A</b>							
2.1.A Workshops p/ treinamento de profs.	A	1.500	2.000	2.500				
2.1.B Estágios	B	2.000	2.000	2.000				
2.1.C Seleção de professores	B	1.000	500	0				
2.1.D Acordos Interinstitucionais	M	1.000	0	0				
2.1.E Excursões de observação	M	5.000	10.000	0				
2.1.F Jogos Ed. Interativos	A	4.000	4.000	3.000				
2.1.G Visitas ao Parque Nacional	M	5.000	5.000	5.000				
2.1.H Práticas agroecológicas	A	6.000	4.000	1.000				
2.1.I Estab. de clubes ecológicos	A	8.000	2.000	0				
2.1.J Intercâmbios escolares	B	N/D	N/D	N/D				
2.1.K Prep. de materiais educacionais	A	15.000	10.000	10.000				
2.1.L Conversas comunitárias	M	N/D	N/D	N/D				
2.1.M Gestão interna	B	1.000	1.000	1.000				
2.1.N Implementação do programa	M	5.000	5.000	5.000				
2.1.O Compra de ônibus	A	40.000	0	0				
		<b>94.500</b>	<b>45.500</b>	<b>29.500</b>				
<b>Programa 3 – Conservação e manejo</b>	<b>M</b>							
3.2.A Marcos sinalizadores	M	25.000	25.000	0				
3.2.B Compra de terras	M	166.667	166.667	166.667				
3.2.C Constr. de centros com.	M	50.000	50.000	50.000				
3.2.D Sistemas de comunicação	A	15.000	0	0				
		<b>256.667</b>	<b>241.667</b>	<b>216.667</b>				
<b>Programa 4 – Políticas e legislação</b>	<b>B</b>							
4.1.A Discussões amb. públicas	B	5.000	0	0				
4.1.B Coord. do trabalho instituc.	B	6.667	3.333	0				
4.1.C Mobilização dos cidadãos	B	3.000	0	0				
		<b>14.667</b>	<b>3.333</b>	<b>0</b>				
<b>Programa 5 – Consolidação e admin.</b>	<b>B</b>							
5.1.A Manuais	B	50						
5.1.B Treinamento	B	5.000	5.000	5.000				
5.2.A Orçamentos	M	500	500	500				
5.2.B Relatórios financeiros	M	500	500	500				
5.2.C Auditoria externa	A	1.000	1.000	1.000				
5.3.A Inventário	B	500	250	250				
5.3.B Equipamentos de escritório	M	2.000	1.000	1.000				
5.3.C Espaço para escritórios	B	1.000	1.000	1.000				
5.4.A Envolvimento da Imprensa	B	500	500	500				
5.4.B 10o aniversário	A	4.000	--	--				
5.4.C Programa de televisão	B	500	--	--				
5.5.A Plano de auto-suficiência	M	500	--	--				
5.5.B Contr. de coord de auto-suf.	M	2.500	--	--				
		<b>18.550</b>	<b>9.750</b>	<b>9.750</b>				

## Conclusão: Estudo de Caso da Fundação Arcoiris

Para Fausto López e a Fundação Arcoiris, o processo de planejamento financeiro fazia parte de uma reorganização interna intensiva que durou um ano e revelou-se extremamente proveitosa. O uso do exercício do planejamento financeiro para avaliar o plano estratégico permitiu que a Arcoiris quantificasse adequadamente suas necessidades programáticas e as integrasse às suas prioridades em termos de captação de recursos.

Em 1998, a Fundação obteve US\$ 800.000 em financiamentos adicionais de três novos doadores como resultado de atividades de captação de recursos que já estavam sendo executadas à medida que o Plano Estratégico e Financeiro Integrado estava sendo desenvolvido. Esses recursos permitiram que a Fundação implementasse a maioria de suas atividades de alta prioridade, muitas atividades de média prioridade e algumas atividades de baixa prioridade. A primeira fonte de financiamento era uma organização governamental européia que doou US\$ 100.000; a segunda era uma organização governamental canadense que também doou US\$ 100.000; e a terceira era um capítulo estadual da Conservancy na Pensilvânia, vinculado ao programa Wings of the Americas (Asas das Américas), que se comprometeu a disponibilizar US\$ 600.000 ao longo de um período de cinco anos.

Um outro aspecto importante foi o treinamento do pessoal da Fundação no exercício do planejamento financeiro e o estabelecimento de um exemplo que, pelo menos no Equador, senão em toda a América Latina, serve de ferramenta de ensino para outras organizações sem fins lucrativos que em algum momento enfrentam a mesma crise de crescimento.

Em 1999, 18 meses após dar início ao processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado, a Arcoiris decidiu monitorar e avaliar seu progresso para continuar a desenvolver planos para os anos seguintes. A revisão incluiu uma avaliação das realizações da Fundação no decorrer do período previsto no plano, com base em suas metas, objetivos e atividades declarados. Durante essa avaliação, a Arcoiris logo percebeu um valor agregado do processo do Planejamento Estratégico e Financeiro Integrado: uma ferramenta para avaliar o progresso de atividades em andamento.

A avaliação revelou que o programa de desenvolvimento comunitário havia conseguido implementar 300 por cento de seu plano original e havia ampliado a sua capacidade e reputação para trabalhar não apenas com comunidades existentes dentro do parque e em seu entorno, mas também com outras comunidades. O programa de educação ambiental havia conseguido implementar mais de 75 por cento de seu plano original e havia substituído outras atividades, parcialmente em decorrência de mudanças ocorridas na liderança e prioridades do departamento responsável. A administração havia também conseguido implementar cerca de 75 por cento de seu plano original, reconhecendo que ele era bastante ambicioso e a necessidade de manter suas metas e objetivos em vista durante o ano todo. A grande surpresa veio quando a Arcoiris se deu conta de que havia implementado apenas cerca de 25 por cento de suas atividades propostas de conservação no período avaliado, o que indicava um desvio em sua missão à medida que a organização ambiental passou a se concentrar mais na implementação de outras atividades. Desde então, a Arcoiris decidiu redirecionar suas atividades no sentido de garantir que todas as áreas de programas passassem a apoiar suas prioridades em termos de conservação.

## Referências

- Allison, Michael e Jude Kay. 1997. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook*. New York: John Wiley and Sons.
- Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Connors, Tracey Daniel. 1993. *The NonProfit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*. New York: John Wiley and Sons.
- Diaz, Percy Bobadilla e Luis del Aguila Rodriguez. 1998. *Strategic Planning for NGOs*. Training Manual Series Number 2. Lima, Perú: PACT.
- Greenleaf, Robert. *In Leadership Crisis: A Message for College and University Faculty*. Newton Center, MA: Robert K. Greenleaf Center.
- IDB, EAIO e FGC (Brasil). 1985. *Development Planning Projects, Implementation and Control*. Mexico, D. F: Limusa Publishing.
- Knauft, E. B., Renee Berger e Sandra Gray. 1991. *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Laycock, Kerry D. 1993. "Strategic Planning and Management Objectives". Em *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, ed. Tracey Connors. New York: John Wiley and Sons.
- McNamara, Carter. *Basics of Identifying Strategic Issues and Goals, Strategic Planning*, Sítio: <http://www.mapnp.org/library> Management Assistance Program for Nonprofits.
- Strategic Planning in the Nonprofit Context*. Support Center for Nonprofit Management.

# Planilhas

## ETAPA 1

## Definindo Metas, Funções e Responsabilidades

1. Em condições ideais, quando você gostaria de concluir o processo de planejamento?

\_\_\_\_\_

2. Você quer usar um facilitador externo? Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_

2a. Se afirmativo, indique quanto tempo será alocado para contratar o facilitador e indivíduos quem tenham o potencial de desempenhar essa função.

Tempo necessário para contratar o facilitador: \_\_\_\_\_

Facilitadores em potencial: \_\_\_\_\_

3. Trabalho em Equipe:

Indivíduo	Função

4. Designação de Responsabilidades:

Etapas e Serem Seguidas	Parte Responsável	Outros Participantes	Data
1. Envolvimento da diretoria			
2. Revisão/atualização do plano estratégico			
3. Definição dos níveis de prioridade e dos custos das atividades			
4. Obtenção de feedback das equipes sobre a definição dos níveis de prioridade/custos das atividades			
5. Avaliação da capacidade futura de gerar renda			
6. Desenvolvimento de cenários			
7. Sessão final de feedback			
8. Implementação do plano			
9. Monitoramento e avaliação do plano			









## ETAPA 7 Despesas

## Projeção da Renda e das

A planilha usada nesta etapa resume os resultados da Etapa 4 (Estimativa dos Custos para Implementar Atividades), da Etapa 5 (Estimativa dos Custos Administrativos) e da Etapa 6 (Projeção da Renda). Essa planilha reflete uma estimativa do total de custos anuais projetados por linha de ação, juntamente com uma estimativa anual dos financiamentos efetiva e potencialmente disponíveis para cada linha de ação. Ela permite que a sua organização determine que áreas já têm um financiamento garantido e quais delas não têm.

Para preencher a planilha, siga os seguintes passos:

1. Some os custos anuais projetados para cada linha de ação e insira o resultado nos espaços correspondentes abaixo.
2. Da mesma maneira, some, para cada linha de ação, a renda anual projetada por nível de probabilidade e insira o resultado no espaço correspondente abaixo.

Para cada linha de ação e ano, subtraia o valor dos *financiamentos garantidos* (90-100 por cento de probabilidade de receber os fundos) do valor das despesas projetadas. Esse valor deve ser inserido na coluna de superávit/déficit.

ETAPA 7  
Despesas

Projeção da Renda e das

Despesas Projetadas e Renda em Potencial por Área de Programa

Área de Programa	Ano	Despesas Projetadas	Probabilidade do Financiamento (%)				Superávit/ Déficit
			90+	75	50	25	Déficit
1	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	<b>Total</b>						
2	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	<b>Total</b>						
3	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	<b>Total</b>						
4	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	<b>Total</b>						
5	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	<b>Total</b>						
6	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	<b>Total</b>						
<b>TOTAL</b>							

## ETAPA 8

## Desenvolvendo Cenários

## Cenário Modesto

Incluir somente **atividades de alta prioridade e a renda projetada que tenha 90 por cento de probabilidade de ser obtida.**

	200_	200_	200_	200_	200_	Total
<b>Despesas</b>						
Custos Administrativos (custos fixos)						
Relacionadas a Atividades						
- Custo das atividades de alta prioridade						
Total dos custos estimados						
<b>Renda</b>						
Irrestrita						
Restrita						
- Atividades de alta prioridade						
- Despesas administrativas						
Total da renda estimada						
<b>Diferença entre a renda total e as despesas totais</b>						

*A diferença entre a renda total e as despesas totais, no caso de um déficit, constitui a meta mínima da organização em termos de captação de recursos.*

## Cenário Moderado

*Incluir apenas atividades de alta e média prioridade e a renda projetada com 90 por cento de probabilidade de ser obtida.*

	200_	200_	200_	200_	200_	Total
<b>Despesas</b>						
Custos Administrativos (custos fixos)						
Relacionadas a Atividades						
- Custo das atividades de alta e média prioridade						
Total dos custos estimados						
<b>Renda</b>						
Irrestrita						
Restrita						
- Atividades de alta e média prioridade						
- Despesas Administrativas						
Total da renda estimada						
<b>Diferença entre a renda total e as despesas totais</b>						

*Nesse caso, incluir atividades de alta e média prioridade. A diferença entre a renda total e as despesas totais será provavelmente maior. (A diferença constitui a meta de captação de recursos.) Agora a sua organização pode começar a avaliar sua capacidade de captar recursos. A meta administrativa da captação de recursos deve ser aproximadamente igual, a menos que você imagine que um projeto em vista possa aumentar seu orçamento administrativo significativamente.*

## Cenário Ótimo

*Incluir todas as atividades e a renda projetada que tenha 90 por cento de probabilidade de ser obtida.*

	200_	200_	200_	200_	200_	Total
<b>Despesas</b>						
Custos Administrativos (custos fixos)						
Relacionadas a atividades						
- Custo das atividades de todos os níveis de prioridade						
Total dos custos estimados						
<b>Renda</b>						
Irrestrita						
Restrita						
- Todas as atividades prioritárias						
- Despesas Administrativas						
Total da renda estimada						
<b>Diferença entre a renda total e as despesas totais</b>						

*Neste caso, todas as atividades são incluídas e a diferença entre a renda total e as despesas totais será maior. (Essa diferença constitui a meta de captação de recursos.)*