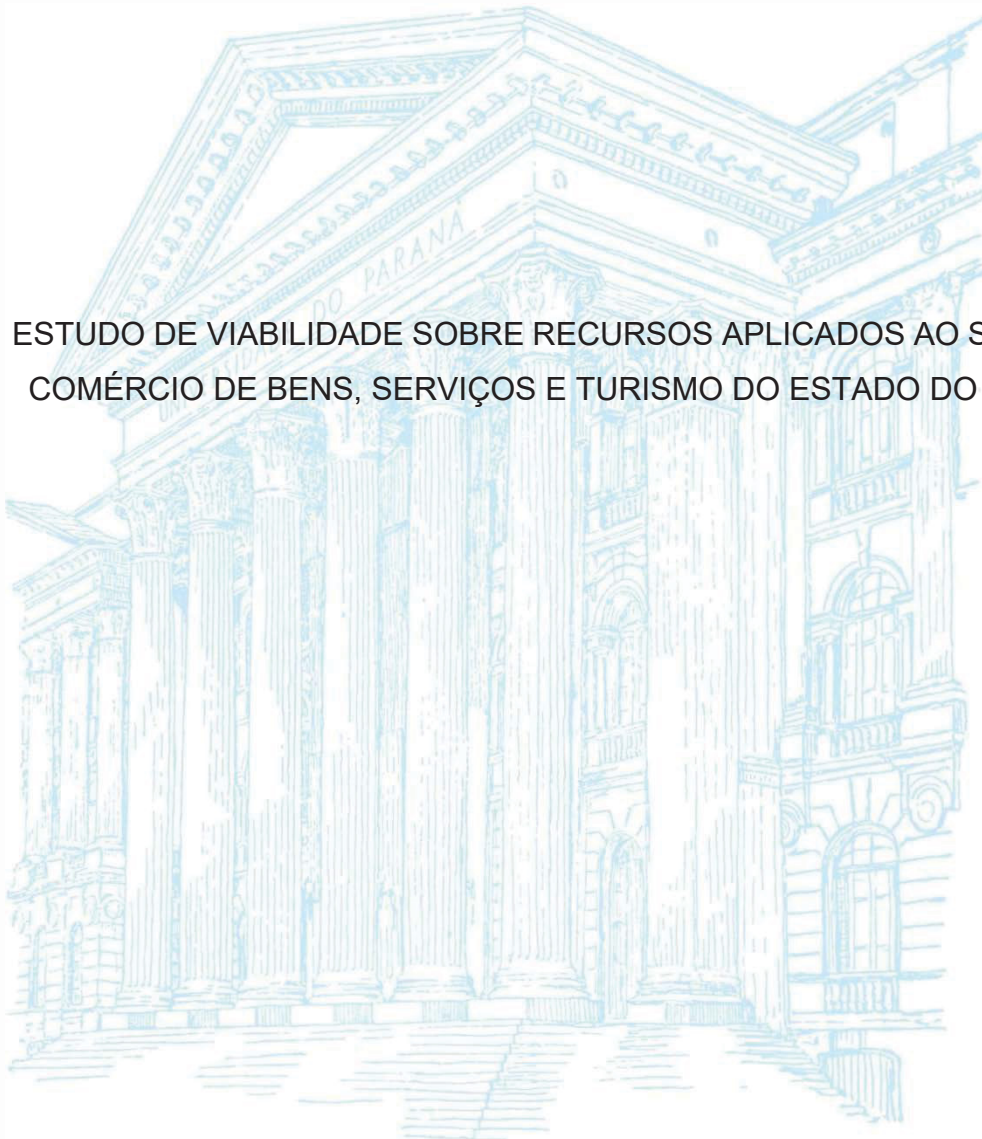


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAIANE CRISTINA LEVANDOVSKI LARA MACHADO



ESTUDO DE VIABILIDADE SOBRE RECURSOS APLICADOS AO SETOR DO
COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DO PARANÁ

CURITIBA

2025

DAIANE CRISTINA LEVANDOVSKI LARA MACHADO

ESTUDO DE VIABILIDADE SOBRE RECURSOS APLICADOS AO SETOR DO
COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DO PARANÁ

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização MBA em Contabilidade e Finanças Corporativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças Corporativas.

Orientadora: Prof(a). Dra. Tatiane de Oliveira Marques

CURITIBA

2025

RESUMO

Este estudo tem como objetivo a análise dos recursos aplicados a uma empresa do terceiro setor, localizada na cidade de Curitiba que atua na administração de serviços sociais e aprendizagem comercial no Paraná. A empresa congrega 63 sindicatos empresariais e representa mais de 500 mil empresas paranaense no ramo do comércio, serviços e turismo no Paraná, e tem a função de defender e apoiar esse empresariado junto aos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, assim como perante a sociedade, para garantir que os direitos desses empresários sejam mantidos. O estudo de viabilidade sobre os recursos aplicados a uma empresa sem fins lucrativos não tem foco na geração de lucro e sim na eficiência e adequação dos recursos financeiros e não financeiros utilizados pela organização para atingir sua missão social, dessa forma, foi proposta uma análise para verificar se a empresa cumpre com sua missão e objetivos do setor e executa suas atividades na defesa dos interesses e desenvolvimento do empresariado do comércio do estado do Paraná. Desta forma, esta pesquisa será baseada na metodologia 5W2H, que visa estruturar os objetivos e métodos de execução do planejamento estratégico de forma eficiente. Além disso foi empregada a análise Swot (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a fim de identificar pontos fortes e fracos da organização. Essa abordagem permitirá compreender se a instituição cumpre com sua missão organizacional.

Palavras-chave: Recursos aplicados. Desenvolvimento do setor. Empresas Paranaenses.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	8
3.1 PROPOSTA DE MELHORIA.....	8
3.2 PLANO DE AÇÃO:	9
3.3 PLANO DE ACOMPANHAMENTO.....	9
REFERÊNCIAS	10

1 APRESENTAÇÃO

O terceiro setor, composto por organizações sem fins lucrativos e independente do Estado, desempenha um papel crucial no bem-estar social, cultural, ambiental, suprimindo lacunas não atendidas pelo setor público e privado.

Conforme Souza (2004), essas organizações não se limitam apenas à ausência de lucro, mas também se dedicam a missões de interesse público, mobilizando recursos para melhorar a qualidade de vida na sociedade.

Esse projeto visa analisar a eficiência da aplicação dos recursos financeiros da organização do terceiro setor, buscando otimizar suas estratégias e avaliar o impacto social das suas ações. O objetivo é fortalecer o sistema de negócio para os próximos anos, impulsionando o comércio varejista e promovendo programas de apoio às empresas associadas.

A empresa em questão, de médio porte e com faturamento médio anual de 23 milhões, atua na administração de serviços sociais e aprendizagem comercial no Estado do Paraná, promovendo estratégias para a melhoria da qualidade de vida dos paranaenses.

Para avaliar o desempenho da organização, será realizado um estudo baseado nas demonstrações contábeis e financeiras. Segundo Málaga (2017), essa análise é essencial para avaliar a saúde financeira e a eficiência na alocação dos recursos, utilizando indicadores de rentabilidade, liquidez e solvência.

Considerando o exposto, esse projeto tem como objetivo analisar se os objetivos da organização estão alinhados com a sua missão, atendendo aos interesses dos empresários associados, que buscam fortalecimento do seu negócio e desenvolvimento para suas equipes.

Como organização do terceiro setor, seu foco não é lucro, mas sim a promoção de causas sociais e o apoio ao setor em que atua. Neste contexto, o estudo visa contribuir com uma análise detalhada de aquisições viabilizando o encontro do equilíbrio entre sua missão e a geração de recursos para atingir a sua real contribuição social, que é representar e defender atividades econômicas do comércio paranaense, através dos indicadores que vamos utilizar ao decorrer da análise de viabilidade financeira e econômica.

Espera-se que este estudo contribua para verificar se os objetivos da organização estão alinhados com a sua missão, identificando oportunidades para

alocar mais recursos para atendimento aos associados e na criação de novas ações que visem o desenvolvimento desse setor.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A missão de uma organização do terceiro setor deve ser o principal direcionador de suas ações e alocação de recursos. A empresa que estamos analisando vem se destacando pelo seu sucesso em algumas das suas iniciativas, mas o acúmulo de recursos financeiros sem uma aplicação imediata pode gerar um distanciamento entre o potencial de impacto social e a utilização efetiva desses recursos. A organização tem demonstrado uma capacidade limitada de executar novos projetos que absorvam a totalidade do caixa acumulado. Há uma evidente falta de planejamento estratégico voltado para a utilização desses recursos para ampliar o impacto social da organização, o que pode gerar uma desconexão entre a missão e as ações realizadas.

Nos últimos anos essa organização vem se destacando pelo recebimento de repasses financeiros advindos de um decreto constitucional que representa em média 56% da sua receita total, esses repasses são fundamentais para a execução dos seus projetos. Em segundo lugar, temos a receita financeira, provinda de rendimentos de aplicação financeira com uma representatividade de 36% da receita anual. Contudo, o volume de recursos acumulados no caixa da organização, gera uma série de desafios e oportunidades que requerem atenção, visto que hoje não existe uma regulamentação obrigatória para gestão de recursos dessa organização.

Considerando o exposto, esse projeto tem como objetivo analisar se o objetivo da organização sem fins lucrativos está de acordo com a sua missão, para que atenda os interesses dos empresários associados a ela, e que buscam fortalecimento do seu negócio e desenvolvimento para suas equipes de trabalho, por meio da representação sindical e apoio e fomento ao empreendedorismo.

Para auxiliar nessa análise, foi empregado a análise *Swot* (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que visa identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças dentro de uma organização. A análise SWOT empregada nesse estudo é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise SWOT

Pontos fortes	Representa os interesses dos empresários do ramo do comércio de bens, serviços e turismo; Representação de assuntos que impactam diretamente este ramo perante os órgãos no âmbito municipal, estadual e federal; Facilidade em construir parcerias; Bom histórico de atuação e reconhecimento;
Pontos fracos	Capacidade administrativa limitada, baixa captação de recursos humanos; Falta de planejamento estratégico;
Oportunidades	Apoio de grandes empresas e governo; Desenvolvimento de novos projetos ou áreas de atuação, o aumento da conscientização social sobre questões como sustentabilidade, direitos humanos e inclusão poderiam criar novas oportunidades para a organização expandir sua atuação; Uso mais eficaz da tecnologia;
Ameaças	Concorrência por recursos, pois o decreto que existe hoje para arrecadação de receita pode ser extinto a qualquer momento, principalmente quando existir a troca de governos, onde pode ocorrer a mudança de políticas públicas; Instabilidade e crises econômicas; e problemas na governança.

Fonte: Elaborado pela autora

Em síntese, este diagnóstico evidencia que a organização possui uma grande representação setorial, mas enfrenta muitos desafios com a disponibilidade dos recursos financeiros e sua capacidade de transformá-los em ações alinhadas com a sua missão.

Contudo, temos que esta organização se encontra em ponto decisivo, dispõe de recursos e reconhecimento, mas precisa de um direcionamento estratégico claro para converter seu potencial em resultados.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 PROPOSTA DE MELHORIA

O objetivo desse projeto é o alinhamento da utilização dos recursos financeiros acumulados pela organização à sua missão institucional, maximizando o impacto social e econômico sobre as empresas do comércio, serviços e turismo do Paraná. Com base nos resultados obtidos no diagnóstico da proposta do item anterior, constatou-se a falta de planejamento estratégico direcionado à aplicação dos recursos disponíveis e atuação na profissionalização da gestão da organização.

A proposta de melhoria é estruturar um plano estratégico voltado para a criação de novos programas de capacitação, com desenvolvimento de lideranças, e apoio a novos comerciantes. A proposta também contempla a criação de um Comitê de Planejamento Estratégico, que será responsável por definir metas, monitorar a execução dos projetos criados e seus indicadores de desempenho.

Dentre os resultados esperados, temos a criação de pelo menos três projetos anuais, definidos por metas sociais e econômicas., fortalecimento institucional e melhoria do posicionamento no setor que atua e na sociedade. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o planejamento estratégico deve ser desenvolvido a partir dos objetivos institucionais que garantam a entrega das ações que foram elaboradoras alinhadas com a missão da organização.

A seguir vamos utilizar o método 5W2H que é uma prática recomendada para a estruturação e implantação de planos estratégicos, conforme menciona Chiavenato (2014).

3.2 PLANO DE AÇÃO:

Tabela 1 – 5W2H

Etapa	Questão	Detalhamento
<i>What?</i>	O que será feito?	Elaboração e implementação de um Plano Estratégico Institucional com definição de metas, indicadores, projetos prioritários e calendário de execução.
<i>Why?</i>	Por que será feito?	Para alinhar os recursos disponíveis à missão da entidade, potencializando o impacto de suas ações e assegurando sustentabilidade e governança.
<i>Where?</i>	Onde será feito?	Na sede da organização, em Curitiba-PR, com possível extensão às entidades parceiras (Sindicatos patronais).
<i>When?</i>	Quando será feito?	Início em junho de 2025, com previsão de implementação em 6 meses e revisão semestral do PEI.
<i>Who?</i>	Quem fará?	Comitê de Planejamento Estratégico composto por gestores da organização, consultoria externa especializada e apoio de representantes sindicais.
<i>How?</i>	Como será feito?	Diagnóstico participativo, definição de objetivos estratégicos, metas mensuráveis, cronograma, plano orçamentário e sistema de acompanhamento.
<i>How much?</i>	Quanto custará?	Estimativa de R\$ 3 milhões/ano para contratação de consultoria, capacitação da equipe e sistemas de apoio à gestão estratégica. Recursos já disponíveis em caixa.

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 PLANO DE ACOMPANHAMENTO

A avaliação dos resultados será feita por meio de um sistema de indicadores de desempenho (KPIs) alinhados à missão e aos objetivos estratégicos da

organização. Deverão ser observados alguns critérios durante o acompanhamento dos indicadores estratégicos:

Índice de aplicação de recursos: Verificação do saldo de caixa investido em projetos por exercício para comprovação de investimentos nos projetos.

Índice de satisfação dos associados: pesquisa anual com NPS (Net Promoter Score).

Número de beneficiários atendidos por projeto: micro e pequenos empresários, colaboradores treinados, negócios impactados.

Indicadores de impacto econômico-social: crescimento de faturamento médio das empresas atendidas, novos negócios, geração de empregos.

O monitoramento será trimestral, com reuniões de apresentação de resultados e relatórios semestrais consolidados apresentados à diretoria e ao conselho da entidade. Também será criada uma página de transparência institucional com dados abertos sobre os projetos financiados, seus objetivos e resultados alcançados.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SOUZA, Jessé. *Terceiro Setor: dilemas e perspectivas*. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MÁLAGA, Miguel Ángel. *Análise das demonstrações financeiras: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2017.