Revista de Contabilidade Dom Alberto
ISSN 2317-6148

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE ASSOCIAÇÕES ATLÉTICAS DO VALE DO TAQUARI

Júlio César Borghetti[1]
Juliano Bohrer da Silva[2]
Cristhiano Cléber Furlaneto[3]

RESUMO

As Associações Atléticas que também compõem o chamado Terceiro Setor, são organizações de grande relevância para a sociedade, compreendendo algumas áreas que o governo não consegue atuar com eficiência. Elas desejam promover dentre vários fatores o Lazer e o entretenimento bem como formas de promoção à saúde. Este trabalho procurou compreender através de uma pesquisa de campo nas Associações Atléticas de alguns municípios do Vale do Taquari quais são os fatores que as tornam Organizações de Sucesso, como este sucesso poderia atrair novos associados a contribuírem e como poderia se ter uma melhor gestão de eventos e promoções organizados aos seus Associados. A pesquisa ocorreu através de um questionário que será proposto aos membros da Diretoria/Administradores destas Associações e alguns de seus Associados. As Associações escolhidas estão localizadas em dois municípios de relevância no Vale conforme pesquisas IBGE: Estrela e Teutônia. Estas opiniões foram analisadas e tabuladas e em seguida os resultados obtidos foram apresentados em forma de tabelas e gráficos. Deste modo com as questões elaboradas foi possível identificar a frequência dos sócios nas Associações, os eventos realizados, os pontos positivos e negativos, questões referentes a sua estrutura física, entre outros. Este setor, que é capaz de movimentar o mercado de bens de consumo e serviços através de seu trabalho de voluntariado sem com isso obter lucro para distribuição, pois nem o pode fazer, é um dos responsáveis por fazer com que famílias sintam-se parte de um grupo, de uma vivencia em sociedade. Antes, porém da pesquisa propriamente dita foi desenvolvido um trabalho de pesquisa bibliográfica e de legislação, a fim de verificar como o setor é constituído, como a legislação trata estas Associações e como estas são inseridas no terceiro setor.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Fatores de sucesso. Associações Atléticas.

ABSTRACT

The Athletic Associations that also make up the so-called third sector, are of great importance to society organizations, including some areas that the government can not act efficiently. They want to promote among the various factors Leisure and entertainment as well as ways to promote health. This study sought to understand through a field research in Athletic Associations of some municipalities of Taquari Valley which are the factors that make success of organizations like this success could attract new members to contribute and how it could get a better event management and promotions organized its Members. The survey took place through a questionnaire which will be proposed to the Board members / directors of these associations and some of his associates. The chosen associations are located in two municipalities of relevance in the Valley as IBGE research: Estrela and Teutonia towns. These point of views were analyzed and tabulated and then the results were presented in tables and graphs. Thus with the elaborate issues was possible to identify the frequency of membership in associations, the events held, the pros and cons, questions regarding their physical structure and others. This sector, which is able to move the consumer goods market and services through its volunteer work without thereby profit for distribution, because neither can do, is the one responsible for making families feel-part a group of experiences in society. But before the

[1] Mestre em Ciências Contábeis – UNISINOS. Professor UNIVATES e DOM ALBERTO. E-mail: bcontabilidade@live.com
[2] Graduação em Ciências Contábeis – UNIVATES. E-mail: jbr@universo.univates.br
[3] Especialização em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria – FGV. Professor DOM ALBERTO. E-mail: cris_furlaneto@hotmail.com ou professorcristhiano@outlook.com

search itself was developing a literature search of work and legislation in order to check how the sector is made, the legislation treats these associations and how they are inserted in the third sector.

Keywords: Third Sector. Success Factors. Athletic Associations.

1 INTRODUCÃO

Saúde, lazer, esporte e qualidade de vida, são palavras que indicam o que se pode oferecer por uma Associação Atlética quando se fala em benefícios aos Associados. Também são palavras que se remetem a atualidades discutidas por grandes pensadores, principalmente quando se fala em convivência em grupo ou em sociedade. Elas nos remetem muitas vezes a problemas de convívio e opiniões diversas sobre o que se pode fazer para melhora-las. São temas que possuem também uma correlação, pois todos dizem respeito a pessoas e podem ser desenvolvidas por entidades que tenham como objetivo proporcionar bem estar e o convívio em grupo.

As Associações Atléticas são entidades sem fins lucrativos pertencentes ao Terceiro Setor, com estatuto próprio, com uma diretoria eleita em Assembleia por maioria dos sócios e constituída legalmente como será especificado mais adiante no capítulo dois deste trabalho. Neste capítulo serão explanados também assuntos como as subdivisões do Terceiro Setor e um subcapítulo específico para tratar das Associações onde as Atléticas estão inseridas.

A maioria das pessoas não tem conhecimento sobre a existência do chamado “Terceiro Setor da Economia” e os efeitos positivos que este provoca no mundo, mas é através dele que muitas pessoas obtêm melhores condições pessoais. É este setor que trabalha para suprir um vazio deixado pelo primeiro Setor que é composto pelos Órgãos do Governo Federal, Estadual e Municipal.

O termo Terceiro Setor no Brasil é utilizado para definir as entidades sem fins lucrativos que tem um caráter não governamental e que ainda conta com trabalhos voluntários de caridade e cidadania. Em nosso país é algo relativamente novo, pois passou a aparecer com mais frequência somente na década de 90.

Neste sentido observa-se um grande crescimento neste segmento que, junto com o primeiro e o segundo setores compõem a economia Brasileira.

Os objetivos gerais dessa pesquisa são desenvolver e aplicar uma pesquisa para entender o que define os Fatores Críticos de Sucesso em uma Associação Atlética identificando as os pontos mais relevantes.

Por outro lado, tem-se por objetivos específicos:

- Elaborar um questionário como ferramenta de pesquisa a ser aplicada nestas Entidades;

- Pesquisar as Associações Atléticas de dois municípios de relevância no Vale do Taquari que são: Teutônia e Estrela.

- Traçar um comparativo verificando se existem semelhanças e diferenças entre as Associações Atléticas e se isto pode interferir nos Fatores que determinam o sucesso destas;

- Projetar o perfil das Associações mostrando comparativos;

- Identificar os fatores que indicam o sucesso destas Associações;

As Associações Atléticas estão inseridas diretamente no campo que tem a denominação de Terceiro Setor. Segundo Wagner de Siqueira Pinto apud Antonio Sergio Riede:

> O termo terceiro setor é extremamente difuso abrangendo desde Organizações não Governamentais que emergem no seio de movimentos sociais com finalidades ecológicas de defesa de minorias ou buscando o suprimento de alguma necessidade básica não atendida pelo Estado passando por cooperativas cujos lucros se revertem para a manutenção e aprimoramento chegando até as fundações e institutos empresariais (PINTO, 2001, p. 16).

Este estudo foi realizado nas Associações Atléticas situadas em alguns municípios de relevância no Vale do Taquari e contará com a participação de membros da Diretoria ou administradores no fornecimento de informações relevantes ao questionário.

Segundo José Eduardo Sabo Paes apud Antonio Sergio Riede o terceiro setor é definido como sendo "o conjunto de organismos, organizações ou instituições dotadas de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando seu aperfeiçoamento" (Paes. 2000 p: 56).

Este estudo teve como escopo a análise restrita às Associações Atléticas de municípios específicos localizados no Vale do Taquari com o intuito de verificar como este setor é organizado e quais os fatores críticos de sucesso que determinam a sua continuidade. Para tal, será selecionada algumas Associações Atléticas de dois municípios de relevância em relação a sua população, cujos critérios serão estabelecidos na seção 3.1.2 Procedimentos e meios de Pesquisa.

Este trabalho visou o entendimento, através de uma pesquisa de campo, de como se organiza o setor das Associações Atléticas que por natureza fazem parte do Terceiro Setor e que não é habitualmente tão explorado em relação a sua estrutura e organização como uma Organização do Segundo Setor por exemplo. Este que é considerado um terceiro "braço" da economia, torna-se hoje parte muito importante da sociedade em que vivemos, levando até as pessoas mais necessitadas benefícios que o Estado não consegue dispor para suprir necessidades básicas dos cidadãos.

Dentre as várias "espécies" de entidades do terceiro setor tais como as associações, as fundações, os sindicatos, as sociedades cooperativas e as entidades filantrópicas e outras várias denominações, o foco deste trabalho será mantido nas Associações Atléticas que possuem um vinculo com o esporte, lazer, recreação e promoção à saúde pois estas são criadas para que as pessoas possam ter uma melhor qualidade de vida dentro e fora das Organizações, possam se relacionar e criar laços de trabalho e também de amizade, sendo estes de fundamental importância para uma vida mais saudável e sociável.

Dentre as associações que foram pesquisadas, buscou-se identificar as praticas que existem na gestão destas Organizações nas questões referentes ao sucesso e/ou fracasso destas e quais os benefícios que estas proporcionam aos seus associados.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 O Terceiro Setor

Após a Segunda Guerra mundial que muitas transformações sociais ocorrem no mundo: mudanças de centros de poder econômico e político, migrações em massa de moradores do campo para as cidades entre outras, o que, com o passar do tempo acabou por contribuir para o aumento da violência e da proliferação de doenças, de pobreza e de conflitos, sejam eles econômicos, políticos, étnicos ou outros. Para amenizar estes problemas, agentes sociais com sua capacidade de articulação, tentavam de forma organizada resolve-los, porém nem sempre obtendo sucesso. (ANDRADE, 2008).

No Brasil, porém as sociedades civis se fortaleceram somente no final do regime militar levando ações dirigidas a população nas questões referentes à exclusão social, ao meio ambiente, entre outros. Não havia preocupações com questões legais e institucionais de uma organização em um mundo jurídico ou até mesmo de natureza contábil como princípios, padrões, regras e outras práticas até aquele momento vistas somente para empresas que visam o lucro. (Andrade et al 2008, p: 20).

Neste sentido ainda conforme o autor, na década de 80 houveram avanços significativos em relação às Entidades de Interesse Social advindos das manifestações de movimentos sociais para algumas questões específicas como o preconceito racial, a pobreza, o meio ambiente e as populações indígenas. Com ênfase na questão do meio ambiente na década seguinte aconteceu o ápice dos movimentos sociais onde, na "ECO- 92", que foi o fórum mundial para a discussão de assuntos referentes ao meio ambiente onde estiveram presentes lideranças de todo o mundo, tornou-se de todos a responsabilidade referente a discussão deste tema.

Após esta convenção o termo Organizações Não Governamentais (ONGS) passou a ser amplamente conhecido e difundido no país sendo este o termo que se aplicaria mais tarde às organizações da sociedade civil, que atuavam paralelamente ao Governo em busca do bem-estar da coletividade, constituídas sob a forma de: associações, centros, grupos, fundações, institutos, entre outras. (Andrade et al 2008, p: 20).

Conforme Monser et al. (2011, p: 11) a organização da sociedade é atualmente composta por três setores distintos que auxiliam o desenvolvimento econômico e permitem o crescimento social, o Primeiro Setor compreenderá o Estado, ou seja, o Poder Publico, o Segundo Setor se organiza em torno das Empresas Privadas com finalidade lucrativa e o Terceiro Setor envolve uma grande diversidade de Organizações que não visam o lucro.

Segundo Scheunemann e Rheinheimer (2013, p: 14), o Terceiro Setor movimenta cerca de 8% da economia mundial arrecadando cerca de U$$ 1,1 trilhões ao ano, empregando 19 milhões de trabalhadores, não contando neste numero ainda os voluntários. Com relação ainda a estas atividades que vem crescendo em todo o mundo, pode-se afirmar que elas já são 5% dos postos de trabalho oferecidos, mas em países como a Holanda já superam a marca dos 12%.

Portanto segundo Young (2011, p 32),

> "Quando mencionamos a terminologia "entidades sem fins lucrativos", estamos abrangendo uma vasta gama de espécies, tais como as associações, as fundações, os sindicatos, as sociedades cooperativas, as

> entidades filantrópicas e beneficentes de assistência social e as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico".

A autora cita ainda que estas entidades fazem uma parte importante para a sociedade a qual o Governo deveria cumprir, desta forma o Terceiro Setor acaba por suprir estas faltas na forma de implementação de direitos sociais, ou seja, direito a saúde, educação, trabalho, moradia, lazer, segurança etc. Para ela, para se manter uma Organização do Terceiro Setor não é simples, pois para conseguir o capital financeiro necessário não basta apenas contar com a boa vontade de pessoas e empresas, também há de se buscar subvenções públicas, desenvolver atividades voltadas para a manutenção da entidade além disso é claro, as doações.

2.1.1 Subdivisões do Terceiro Setor

As definições para o Terceiro Setor em relação ao que lhe compunha sempre permearam o limite entre o Primeiro Setor e o Segundo Setor, segundo Oliveira e Romão (2011, p: 28) devido às múltiplas nomenclaturas Organizacionais referentes ao Terceiro Setor que foram surgindo ao longo dos tempos, não havia limites para a criatividade na composição dos nomes, pois era gigantesca a abrangência destas nomenclaturas que o definiam, bem diferente do que se tem hoje, as chamadas Entidades do Terceiro Setor. Os autores citam ainda que este setor é visto de uma derivação das finalidades do Primeiro Setor com a metodologia do Segundo Setor, ou seja, visam benefícios coletivos embora não entidades do Governo e são de natureza privada embora não objetivem o lucro.

Segundo Oliveira e Romão (2011), o Terceiro Setor subdivide-se em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Associações Civis, Fundações, Organizações Religiosas, Organizações Sociais (OS) e os Partidos Políticos que foram incluídos no artigo 44 do código civil pela Lei 10825/2003. Estas subdivisões serão brevemente descritas a seguir para fins de conhecimento.

2.1.1.1 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)

Conforme a lei 9790/1999 acrescida das alterações da lei 13019/2014 podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que tenham sido constituídas e se encontrem em funcionamento regular há, no mínimo, 3 (três) anos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos

requisitos instituídos por esta Lei. Segundo o artigo 3º da lei 9790/1999 algumas qualificações são instituídas para que uma organização possa se tornar uma OSCIP. Para conhecimento segue algumas finalidades que são exigidas para a qualificação como OSCIP: promoção da assistência social, promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, promoção gratuita da educação, promoção da segurança alimentar e nutricional, defesa, preservação e conservação do meio ambiente, entre outras.

A dedicação às atividades a que se refere o artigo 3º configuram-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

Os principais benefícios de se tornar uma OSCIP são: a possibilidade de formar parceria com o poder público para o recebimento de recursos, e a possibilidade de dedução do calculo do lucro real e da base de calculo da Contribuição Social sobre o lucro, até o limite de 2% sobre o lucro operacional, para pessoas jurídicas, o valor das doações efetuadas, conforme artigo 9 da Medida Provisória nº 2158-34 de 28/07/2001.

2.1.1.2 Associações Civis

O artigo 53 do Código Civil afirma que: Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos. Nas Associações os membros são denominados associados sendo que estes se unem para alcançar os fins definidos pelos mesmos em assembleia geral e registrados em Estatuto.

Este tipo de Associação que é tema deste trabalho será dissertado com maiores detalhes no subitem 2.3 Associações.

2.1.1.3 Fundações

Podem ser públicas ou privadas. No caso das fundações públicas, estas assumem a personalidade jurídica de direito público (educação, cultura, pesquisa). Segundo o artigo 62 do código civil: Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser a maneira de administrá-lo.

A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. É um tipo especial de pessoa jurídica, pois pode ser constituída pela decisão de um só indivíduo, inclusive *post mortem* onde o individuo deixa em testamento seu desejo. Sua constituição se dá em um primeiro momento pela reunião de bens e a sua destinação a uma finalidade determinada pelo seu instituidor. A fiscalização é feita através do Ministério Público Estadual conforme artigo 66 do código civil.

2.1.1.4 Organizações Religiosas

Conforme Monello (texto digital) são pessoas jurídicas de direito privado que pregam uma ideologia religiosa segundo seus ditames e sob a perspectiva de uma fé, na vivencia de um culto divino, de uma filosofia de vida que lhes forneça um fundamento para suas ações de educação, assistência entre outros. Segundo o parágrafo 1º do artigo 44 do Código Civil Brasileiro:

> são livres a criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das organizações religiosas, sendo vedado ao poder público negar-lhes reconhecimento ou registro dos atos constitutivos e necessários ao seu funcionamento.

Por este parágrafo, pode-se perceber que fica vedado o cerceamento à constituição de uma organização religiosa, sua estruturação interna e seu funcionamento, ou seja, não é possível ao Poder Público negar reconhecimento ou registro de atos constitutivos a qualquer que seja a organização religiosa e suas finalidades constitutivas, desde que não sejam proibidas por lei.

Referentes a tributação sobre estas organizações, o artigo 150 da Constituição Federal prevê que: sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

> IV – Instituir impostos sobre: [...]; b) tempos de qualquer culto; c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da Lei.

Em outras palavras a lei maior que é a Constituição proíbe a instituição de qualquer tipo de impostos sobre estas organizações a não ser que seja feita alguma emenda Constitucional que venha a instituir alguma cobrança neste sentido.

2.1.1.5 Organizações Sociais

Conforme o caderno do Ministério da Administração Fed eral e Reforma do Estado (Mare, 1998), são modelos de organizações públicas não estatais com a finalidade de absorver atividades do poder público mediante qualificação específica e constituídas pelas associações civis sem fins lucrativos. É um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade onde este exercerá sobre aquelas um controle estratégico e demandará resultados para o atendimento aos objetivos das políticas públicas onde o contrato de gestão será o instrumento que regulará as ações destas organizações.

2.1.1.6 Partidos Políticos

Incluídos no artigo 44 do Código Civil pela Lei 10825/2003 são considerados pessoas jurídicas de direito privado com a finalidade de assegurar o regime democrático e defender os direitos constitucionais (Monser et al, 2011, p: 17).

Para se constituir um partido político é preciso encaminhar o registro do mesmo junto ao Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas e, após adquirirem personalidade Jurídica serão registrados no Tribunal Superior Eleitoral.

Os Partidos Políticos assim como as Associações são regidos por um Estatuto que deve constar, além das clausulas obrigatórias, o direito de ampla defesa e a perda de mandato do parlamentar quando o mesmo deixar a legenda ou quando ele votar contra as diretrizes do seu partido.

2.2 Contabilidade

Para Iudícibus (1994), a contabilidade desempenha ao longo do tempo o mesmo papel que tem a história no desenvolver da vida da humanidade. É a contabilidade através de seus registros que

faz com que se conheça o passado e o presente da situação econômica da entidade, bem como este registro representa as possibilidades de orientações de planos futuros da organização.

Para as entidades Sem Fins Lucrativos a Contabilidade tem algumas peculiaridades conforme a lei 9718/98 a seguir e toma algumas formas diferentes na questão da nomenclatura de algumas contas contábeis.

A Lei 9718/98 conjugada com o Regulamento do Imposto de Renda – RIR/99 em seu parágrafo segundo classificam da seguinte forma as Entidades sem fins lucrativos:

> Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (Lei nº 9.532, de 1997, art. 12, § 2º, e Lei n º 9.718, de 1998, art. 10)

Esta Lei deixa bem claro que uma entidade sem fins lucrativos não pode distribuir seus resultados quando ocorrerem sobras ou resultados positivos em suas movimentações mensais e sim somente a reaplicação de valores no desenvolvimento dos objetivos sociais da mesma.

Segundo Zanluca (texto digital) uma das características básicas para a Contabilidade do Terceiro Setor é definida pela Lei das Sociedades por Ações (Lei 6404/1976), ou seja, a sua Estrutura Patrimonial. Porém, algumas adaptações devem ser feitas e dizem respeito, principalmente, à nomenclatura de algumas contas a serem utilizadas, como segue: o conceito básico de Patrimônio Líquido é o mesmo tanto nas empresas quanto no terceiro setor. A equação patrimonial clássica não se altera, mas os títulos sim. Ao invés de Patrimônio Líquido, chamar-se-á “Patrimônio Social”:

Patrimônio Social = ATIVO - PASSIVO (exigibilidades)

No Terceiro Setor o que ocorre quando há um lucro ou prejuízo segundo a legislação vigente, são respectivamente um Superávit ou Déficit. O Superávit que é o mesmo que lucro em uma entidade empresarial e o Déficit que é o mesmo que prejuízo deve ser analisado com cuidado, pois quando houver Superávit este deve ser reinvestido na própria entidade e o Déficit deve ser informado na conta Patrimônio Social.

Outras características distintivas da contabilidade do terceiro setor:

- Aplicam-se a essas entidades os Princípios Fundamentais de Contabilidade, bem como as Normas Brasileiras de Contabilidade e suas Interpretações Técnicas e Comunicados Técnicos, editados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).
- As entidades sem finalidade de lucro são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido e o lucro ou prejuízos são denominados, respectivamente, de superávit ou déficit.
- O valor do superávit ou déficit do exercício deve ser registrado na conta Superávit ou Déficit do Exercício enquanto não aprovado pela assembleia dos associados e após a sua aprovação, deve ser transferido para a conta Patrimônio Social.

2.2.1 Normas Brasileiras de Contabilidade para o terceiro setor

A Contabilidade para o Terceiro Setor segue na mesma linha do que se preconiza hoje para as Organizações do setor publico e privado, ou seja, devem obedecer aos princípios da Contabilidade, as Normas Brasileiras de Contabilidade e suas Interpretações Técnicas.

Dentre as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC T) que são aplicáveis ao Terceiro Setor estão (Zanluca, texto digital):

- NBC T 2.2 – Trata da Documentação Contábil, ou seja, todos os papéis que comprovam os atos e fatos que originam os lançamentos na escrituração contábil da entidade;
- NBC T 2.5 – Das Contas de Compensação: estas contas servem exclusivamente para se fazer o controle interno da organização, elas nada têm a ver com o plano de contas da organização, podendo ser utilizadas, por exemplo para transmitir informações a terceiros;
- NBC T 3 – Cita os conceitos, a Estrutura e a Nomenclatura das Demonstrações Contábeis;
- NBC T 4 – Esta norma diz como deve ser a avaliação dos componentes do Patrimônio como por exemplo os estoques de mercadorias que diz que sua avaliação deve feita pelo custo de aquisição, atualizado monetariamente ou pelo valor de mercado quando este for menor;

- NBC T 6 – Estabelece como deve ser a forma de Divulgação das Demonstrações Contábeis e o conteúdo das Notas Explicativas, bem como suas republicações;

Porém as Normas Brasileiras de Contabilidade reservam, através da resolução CFC nº 1409/2012, uma Norma Técnica específica para o Terceiro Setor contidas na ITG 2002 que trata dos aspectos Contábeis legais referentes às entidades deste seguimento, sendo que a seguir, serão elencados os itens mais importantes da norma:

- Organizações do Terceiro Setor podem exercer as seguintes atividades: assistência social, saúde, educação, técnico-cientifica, esportiva, religiosa, politica, entre outras, administrando pessoas, coisas, fatos e interesses coexistentes em torno de um patrimônio com finalidade comum ou comunitária;
- São aplicadas as entidades sem finalidade de lucro os Princípios de Contabilidade e esta Interpretação juntamente com a NBC T 100 – Contabilidade para Pequenas e Medias Empresas e normas IFRS completas quando aplicáveis;
- As receitas e as despesas devem ser reconhecidas pelo princípio Contábil de Competência;
- As doações e subvenções devem ser registradas no resultado;
- Os registros contábeis devem evidenciar as contas de receitas e despesas com e sem gratuidade e as contas de superávit ou déficit (que substituíram as palavras Lucro ou prejuízo respectivamente) de forma separada identificando o tipo de atividade a que se destinam, tais como: saúde, educação, etc.
- As receitas e as despesas devem ser registradas em contas próprias, inclusive as patrimoniais, segregadas das demais contas da entidade;
- O valor do Superávit ou Déficit deve ser integrado ao Patrimônio Social (que substitui a conta Patrimônio Liquido);
- O trabalho voluntário deve ser reconhecido pelo valor justo da prestação do serviço como se tivesse ocorrido o desembolso financeiro;
- As demonstrações contábeis que devem ser apresentadas por estas entidades são: o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração dos Resultados do período (DRE), a

Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e Demonstração das Mutações do Patrimônio Liquido (DMPL) e as Notas Explicativas.

2.2.2 Obrigações Fiscais

Desde a Constituição Federal de 1988 é dado ao Estado o poder de tributar, e este, partilha entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios os tributos e define o que pode ser instituído por cada esfera de governo. Para tanto cada esfera define através de lei as normas gerais que deverão ser cumpridas como: os fatos geradores, o campo de incidência, as alíquotas, a base de cálculo e também os casos de isenção e de não incidências fiscais.

Conforme Araújo (2005, p: 33), para algumas atividades da economia os regimes de tributação podem ser especiais implicando em desonerações tributárias desde que estes sejam considerados estratégicos para o desenvolvimento do Estado e da sociedade como um todo. Neste sentido enquadram-se as entidades do Terceiro Setor que, pela importância de suas atividades na sociedade, precisam ser incentivadas, pois estas são complementos de atividades que deveriam ser do Estado. Cabe ressaltar ainda que alguns benefícios fiscais também são concedidos a terceiros que venham a transacionar com estas instituições conforme abordado no subcapitulo 2.3 Lei de Incentivo ao Desporto.

Sem a intenção de esgotar o assunto, a seguir serão abordados os casos de imunidade e isenção a qual estas entidades são beneficiadas por força de Constituição e leis infraconstitucionais e ainda as obrigações acessórias a que as mesmas estão sujeitas.

2.2.2.1 Imunidade

Segundo Machado (2001, p: 188) apud Araújo a Imunidade é um obstáculo criado por uma norma da Constituição Federal que impede a incidência de uma lei ordinária de tributação sobre determinado fato ou em favor de determinada pessoa, ou categoria de pessoas. Sendo que assim pode-se dizer que a imunidade está relacionada ao não alcance de qualquer tributo instituído ou que possa ser instituído por qualquer dos entes que tenham poder para tal.

Os casos de imunidade previstos na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 150 são regidos pela seguinte redação:

> Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado a União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: (...) VI – Instituir imposto sobre: (...) Templos de qualquer culto; Patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais, dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.

Pode-se verificar que a Constituição Federal trata neste inciso VI do artigo 150 CF somente de impostos sendo que a isenção às contribuições sociais foi incluída no artigo 195 CF em seu parágrafo sétimo que diz: "São isentas de contribuição para a seguridade social às entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei"

Conforme Araújo (2005, p: 34) o texto da Constituição Federal não pode ser alterado por lei, a não ser que haja uma emenda constitucional. Ele entende que as organizações do Terceiro Setor que atendam a legislação estão também imunes ao pagamento da contribuição social, pois a não incidência do tributo quando decorrente da Constituição Federal recebe o mesmo tratamento que a imunidade.

A figura 2 mostra resumidamente os impostos por esfera de governo que não podem ser cobrados de entidades imunes conforme a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 150.

FIGURA 1 – Impostos por competência em cada esfera de Governo.

FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL
Imposto de Renda (IR)	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre a Prestação de Serviços (ICMS)	Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISS)
Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA)	Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana (IPTU)
Imposto Territorial Rural (ITR)	Imposto sobre a Transmissão *Causa Mortis* ou Doação de Bens e Direitos (ITCD)	Imposto sobre a Transmissão *Inter Vivos* de Bens Imóveis (ITBI)
Impostos Sobre Exportação (IE)		
Impostos sobre Importação (II)		

Imposto sobre Operações Financeiras (IOF)		

Fonte: adaptado de Araújo (2005 p: 35).

2.2.2.2 Isenção

Segundo Araújo (2005, P: 35,36) ocorre quando a não incidência de tributos decorre de lei infraconstitucional, ou seja, de lei que esteja hierarquicamente abaixo da Constituição Federal. Ocorre por questões que envolvem a ordem econômica e social e está embasada no artigo 151, II da Constituição Federal que proíbe a União de instituir isenção em tributos que não são de sua competência, ou seja, que são dos Estados, Distrito Federal ou Municípios.

Conforme Oliveira e Romão (2011 p: 41) a diferença entre a isenção e a imunidade está justamente na questão do fato gerador, pois na imunidade não há fato gerador já na isenção há o fato gerador e ocorre a dispensa do pagamento do tributo devido, sendo este um favor que a qualquer momento poderia ser retirado. A imunidade é uma garantia Constitucional que impede os poderes tributadores de alcançar algumas pessoas para delas cobrar os tributos e a Isenção sempre ocorrerá decorrente de lei ordinária.

Abaixo a figura 3 mostra o ordenamento jurídico das leis para melhor entendimento de como se figuram a Imunidade e a Isenção hierarquicamente falando.

FIGURA 2 – Ordenamento Jurídico das leis

Fonte: Adaptado de Donata Poggetti (Texto digital)

Conforme se pode observar na ilustração acima a Constituição Federal é a Lei maior a qual todas as demais devem se referenciar, pois como exemplo desta hierarquia podemos citar a Imunidade e a Isenção, onde a Imunidade é garantia Constitucional e a Isenção depende de lei Ordinária para entrar em vigor, pois só podemos dizer que uma Lei Ordinária está de acordo com a Lei complementar "tal", se esta Lei complementar estiver em acordo com o que diz na Constituição Federal.

A figura 4 abaixo mostra um breve resumo de alguns exemplos de Isenção Tributária concedidos para algumas entidades do Terceiro Setor e o embasamento legal para tais incentivos fiscais.

FIGURA 3 – Exemplos de Isenção para Entidades Sem Fins Lucrativos

ISENÇÃO	ENTIDADES	EMBASAMENTO
Contribuições para seguridade Social (INSS, COFINS, CSLL e SAT)	Assistência Social	art. 55 da Lei nº 8212/91)
Imposto de Renda (IR)	Fundações, filantropia, religiosas, educativo, cultural, instrutivo, recreativo e esportivo, Associações e Sindicatos.	Art. 30 da Lei nº 4506/64, ar 28 do Decreto-lei nº 5884/43 e art. 18 da lei 9532/97
Imposto de Importação (II) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)	Educação e Assistência social	Art. 2º, I, b, da lei nº 8032/90, art. 1º, IV da Lei 8402/92 e arts 135, I, b e 245 do Decreto nº 4543/2002)
PIS (regime especial) na alíquota de 1% sobre folha de salários	Educação, Assistência Social, Filantropia, recreativo, cultural, cientifico, Associações, Sindicatos e Fundações de direito Privado entre outros.	Art. 13 da Medida Provisória nº 2158-35 de 24/08/2001
COFINS	Educação, Assistência Social, Filantropia, recreativo, cultural, cientifico, Associações, Sindicatos e Fundações de direito Privado entre outros.	Art. 14 da Medida Provisória nº 2158-35 de 24/08/2001

Fonte: do autor, adaptado de Araújo (2005 p: 37).

Quanto às condições para se obter a isenção deve-se observar as leis Infraconstitucionais, pois é valido ressaltar que os exemplos acima são casos de Imunidade tendo em vista que este instituto é mais forte que a isenção, pois a Imunidade é decorrente da própria Constituição enquanto que a Isenção depende da necessidade de uma lei ordinária do ente federado dispensando o pagamento do tributo (Araújo 2005, p: 39).

2.2.2.3 Obrigações acessórias

O código Tributário Nacional (CTN) é o instituto legal que rege as obrigações referentes à cobrança de tributos no país em suas respectivas esferas de Governo. A obrigatoriedade referente à cobrança destes tributos se divide em obrigações principais e acessórias. As Obrigações Principais são o cumprimento instituído em lei que emite a obrigatoriedade do pagamento dos tributos (impostos, taxas ou contribuições) a partir de um fato gerador, as Obrigações Acessórias são todos os demais trâmites burocráticos que servirão como base para o pagamento de um tributo ou contribuição e a futura fiscalização. Estas são consideradas instrumentos que auxiliam o fisco no cumprimento de suas atividades.

2.2.2.3.1 Declaração de Débitos e Créditos Tributários - DCTF

A Instrução Normativa (IN) da Secretaria da Receita Federal (SRF) nº 1110/2010 trata da entrega da Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) para todas as entidades sociais, esportivas, etc., inclusive associações religiosas, mesmo que não tenham qualquer valor a declarar. Esta obrigatoriedade está em vigor desde 2007 através da IN 695/2006 (alterada pela Instrução Normativa SRF 730/2007) que estabeleceu a obrigatoriedade desta declaração.

2.2.2.3.2 Escrituração Contábil Fiscal - ECF

Escrituração Contábil Fiscal – Conforme a Instrução Normativa da Receita Federal nº 1.422, de 19 de dezembro de 2013, em seu artigo 1º, parágrafo segundo diz que: A obrigatoriedade a que se refere este artigo não se aplica:

> Inciso IV: às pessoas jurídicas imunes e isentas que, em relação aos fatos ocorridos no ano-calendário, não tenham sido obrigadas à apresentação da Escrituração Fiscal Digital da Contribuição para o PIS/Pasep, da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e da Contribuição Previdenciária sobre a Receita (EFD-Contribuições), nos termos da Instrução Normativa RFB nº 1.252, de 1º de março de 2012. (Incluído (a) pelo (a) Instrução Normativa RFB nº 1524, de 08 de dezembro de 2014).

O que fica claro é que, segundo o parágrafo terceiro da Instrução Normativa nº 1252/2012 citada pela Instrução Normativa 1422/2013, é que somente serão obrigadas a adotar a EFD-

Contribuições para PIS e COFINS, as pessoas jurídicas imunes e isentas do IRPJ que, na soma dos valores mensais de suas receitas apuradas tiver auferido valores superiores a R$ 10.000,00, considerando-se aqui as receitas decorrentes de atividades próprias.

Em relação ao PIS sobre a Folha de Pagamento, para as entidades do Terceiro Setor que possuírem empregados será obrigatório o recolhimento do mesmo, segundo a Medida Provisória nº. 2.158-35/01 em seu artigo 13º, no percentual de 1%.

2.2.2.3.3 CSLL, COFINS e PIS/Pasep

Para esclarecer algumas peculiaridades referentes ao recolhimento destas contribuições, mas sem a intenção de querer esgota-las até por que não é tema deste trabalho, segue um breve resumo de como a legislação trata o assunto.

Segundo a Lei 10833 de 29 de Dezembro de 2003 em seus artigos 30, 31, 32, 34 e 35 ficam obrigadas ao recolhimento, as pessoas jurídicas que efetuem pagamentos a outras pessoas jurídicas, inclusive as associações, das contribuições: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Programa de Integração Social (PIS) correspondente à alíquota de 4,65% que se divide em 1% (um por cento), 3% (três por cento) e 0,65% (sessenta e cinco centésimos por cento) respectivamente, sobre os serviços de: limpeza, conservação, manutenção, segurança, vigilância, entre outros, sendo que estão desobrigadas a efetuar o recolhimento destas contribuições as empresas optantes pelo SIMPLES Nacional.

2.2.2.3.4 Relação Anual de Informações Sociais – RAIS

Segundo Morais (2015, texto digital) é uma obrigação acessória que deve ser observada por todas as empresas comerciais e as do Terceiro Setor que mantenham empregados formalmente legalizados, ou seja, cumprindo com o que a legislação trabalhista exige. Com o advento do eSOCIAL, que é um projeto do governo federal para unificar as informações enviadas pelo empregador em relação aos seus empregados, esta obrigação acessória se tornará extinta, mas enquanto realmente o programa não estiver em funcionamento cabe salientar a sua obrigatoriedade.

Conforme a portaria nº 10 de 09 de janeiro de 2015, mesmo que o estabelecimento, inscrito no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), não manteve empregado ou que esteve inativo no

ano base este estará obrigado a apresentar a RAIS Negativa informando apenas os dados que lhe couber, sendo que esta informação não se aplica ao Microempreendedor Individual (MEI) de que trata o artigo 18-A, §1º da Lei Complementar nº 123/2006.

2.3 Lei de Incentivo ao Desporto

O Incentivo ao Desporto é um beneficio concedido pela União tanto para pessoas jurídicas como para pessoas físicas sendo o seu embasamento legal a Lei de número 11438/2006 regulamentado pelo decreto lei número 6.180/07 e a portaria número 120/09 e tem como principal objetivo o incentivo a projetos esportivos e paradesportivos.

Porém para que tudo possa funcionar de acordo com a legislação é imprescindível que os três setores da economia trabalhem juntos e gerem as condições necessárias para que tudo possa acontecer, pois o Primeiro Setor composto pelo Estado é o responsável pela criação das leis e o benefício existente, o Segundo Setor é composto pelas empresas privadas é o responsável pela injeção de capital no meio esportivo aproveitando-se dos benefícios que a lei prevê e o Terceiro Setor que são as Entidades sem fins lucrativos são as responsáveis pelo emprego destas verbas, execução dos projetos apresentados e prestação de contas ao Primeiro Setor fechando-se o ciclo.

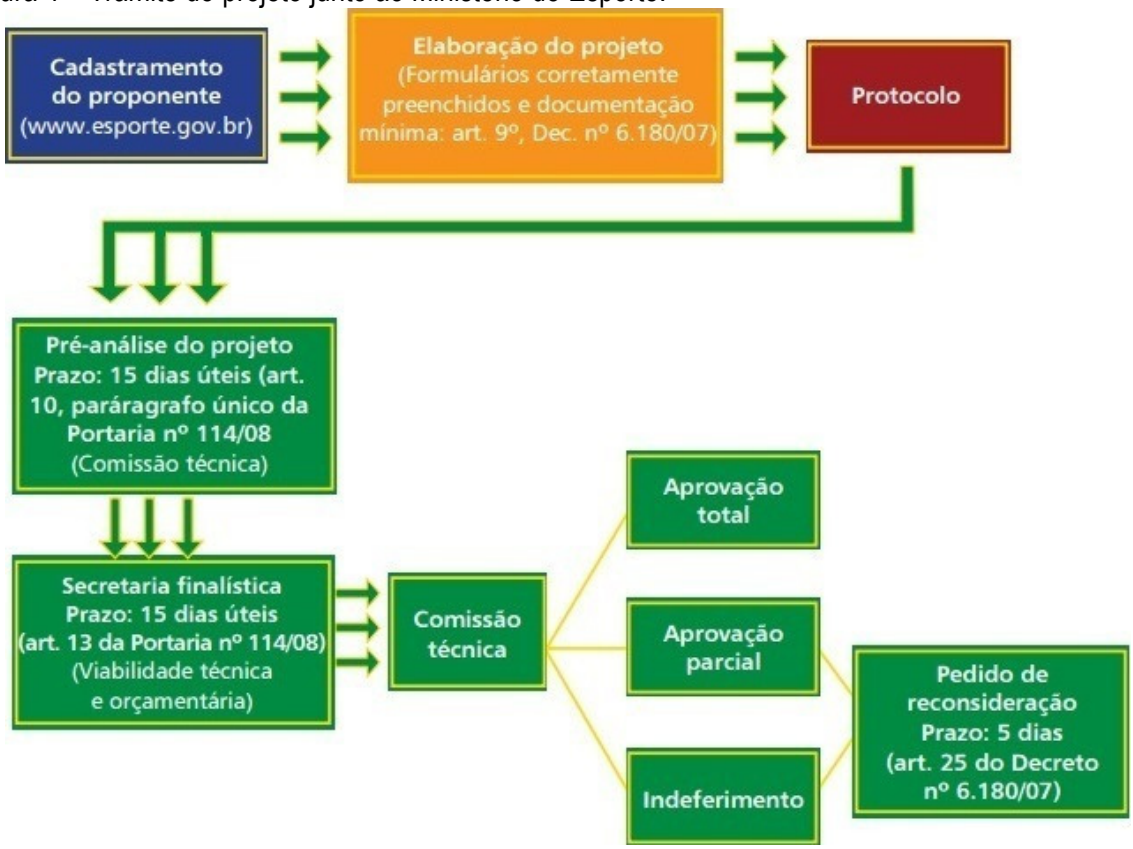
Seguem alguns critérios que a lei determina para o aproveitamento dos créditos provenientes dos benefícios concedidos pela lei de incentivo ao desporto:

- Pessoa Jurídica tributada pelo Lucro Real: até 1% do Imposto de Renda devido. Apenas valores destinados a patrocínio/doação em favor de projetos desportivos ou paradesportivos aprovados previamente pelo Ministério do Esporte poderão ser dedutíveis.
- Pessoa Física: até 6% do Imposto de Renda devido desde que declarado pela modalidade completa;
- Podem requer o incentivo: entidades sem fins lucrativos com registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) a mais de um ano e que em seu estatuto esteja disposto a finalidade esportiva;
- Esta Lei abrange os esportes de alto rendimento que trata do esporte de resultados e tem como principal característica a presença de atletas ou de atleta em formação, o

esporte como forma educacional (alunos regularmente matriculados em instituição de ensino) e também a participação em competições que é o esporte como lazer;

- Como restrições a lei diz que o incentivo não poderá ser utilizado para: remuneração de atletas profissionais e aquisição de imóveis;
- Cada entidade pode apresentar ao Ministério do Esporte até seis projetos por ano (artigo 22 do Decreto nº 6180/2007);

Figura 4 – Tramite do projeto junto ao Ministério do Esporte.



Fonte: Do autor, adaptado de: Cartilha Lei de Incentivo – Ministério do Esporte.

2.4 Associações

Segundo Scheunemann e Rheinheimer (2013, p: 56) as Associações são as que mais representam o Terceiro Setor, pois compõem cerca de 70% das entidades pertencentes a este seguimento.

Segundo o Código Civil (2002) as Associações são legalmente constituídas como Entidades Jurídicas de Direito Privado e designadas às praticas culturais, sociais religiosas e recreativas. São constituídas pela união de pessoas com os objetivos comuns com cunho social e não lucrativo sendo

que a sua constituição ocorre através de uma Assembleia de fundação registrando-se a Ata de Fundação e o Estatuto Social que contemplará um conjunto de cláusulas que relaciona a entidade com os seus fundadores, dirigentes e associados determinando-lhes direitos e deveres.

No artigo 53 do Código Civil define como é feita a constituição das Associações: "Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. Parágrafo único. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos". Ou seja, justamente por não poder dividir lucros, pois não é este o objetivo das Associações é que não há direitos e obrigações recíprocos.

Conforme Young (2011 p: 34) em uma Associação não há a intenção de se obter lucro ou mesmo a distribuição de lucros ou divisão de resultados embora esta possua patrimônio formado pela contribuição de seus membros associados para a consecução de seu fim comum.

2.4.1 Perfis das Associações

Conforme Scheunemann e Rheinheimer (2013, p: 57) as Associações podem ter os seguintes perfis:

- Associativismo: clubes recreativos, de futebol, associação de moradores, de empregados de uma determinada empresa (Associação de funcionários), etc.
- Beneficentes – organização/instituição de educação, saúde e de assistência social. Estas eram conhecidas como as entidades filantrópicas, procuram diplomas e titulações para a obtenção de recursos advindos do Governo beneficiando os doadores com as renuncias fiscais. Seus dirigentes, como em outras associações também não podem ter remuneração sendo que as organizações deste tipo devem manter gratuidade de 20% em seus serviços. As de saúde devem atender 60% de seu público pelo Sistema único de Saúde (SUS) e as de educação devem contemplar 20% de sua renda bruta em bolsas de estudo a população.
- Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): este tipo de organização tem como característica a possibilidade de firmar parcerias junto ao Poder Público e de remunerar seus dirigentes conforme o mercado de trabalho. Tem como exigência a criação de um conselho fiscal e da realização de auditorias. Possuem

legislação própria para sua organização conforme a lei 9790/1999 acrescida das alterações da lei 13019/2014 e regulamentada pelo decreto nº 3100/1999.

2.4.2 Roteiro para constituição e registro de Associações

Para poder se constituir uma Associação é preciso que se sigam alguns passos importantes iniciando com a elaboração e a discussão do projeto a que se destina a Associação, o seu Estatuto e em seguida deve-se prosseguir com o seguinte roteiro:

- Assembleia Geral de Constituição da Associação;
- Registro do Estatuto e ata da Assembleia de constituição em Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas;
- Obtenção de inscrição, CNPJ, junto a Receita Federal do Brasil (RFB);
- Obtenção de inscrição na Secretaria da Fazenda (SEFAZ) – Inscrição Estadual (se exercer comércio);
- Obtenção de registro no INSS;
- Registro na Prefeitura Municipal.

No artigo 54 do Código Civil fica estabelecido o que o Estatuto de uma Associação deve conter:

a) A denominação, os fins e a sede da associação;
b) Os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
c) Os direitos e deveres dos associados;
d) As fontes de recursos para sua manutenção;
e) O modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos (Lei 11127/2005);
f) As condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
g) A forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas (Lei 11127/2005).

Nos artigos 57 e 59 do mesmo Código, alterados pela Lei 11127/2005, lei esta que trata da exclusão de associados, diz que só é admissível havendo justa causa e obedecendo ao disposto no estatuto. Caso o estatuto não conter nenhuma prerrogativa em relação a isso, somente ocorrerá justa causa se houver reconhecida existência de motivos graves, sendo somente possível concretiza-lo em

assembleia geral. A mesma regra vale para a eleição de administradores, a destituição de administradores, a aprovação de contas e também alterações de estatuto.

Cabe salientar ainda que no artigo 61 do referido código cita que em caso de dissolução desta Associação o que sobrar de Patrimônio Liquido, depois de deduzidas as quotas ou frações ideais, deverá ser destinado a outras entidades sem fins econômicos previstas no estatuto ou em caso de omissão do mesmo, por deliberação dos associados a outras de fins idênticos ou semelhantes a esta. Não havendo tal instituição este deverá ser destinado a Fazenda do Estado, do Distrito Federal ou da União.

2.4.3 Documentação exigida pelo Cartório

Para poder se efetivar a constituição da Associação o cartório exigirá, conforme cada localidade os seguintes documentos:

- Uma via do requerimento do presidente da Associação;
- Três vias do Estatuto Social já aprovado, sendo 1 original e 2 cópias assinadas ao vivo por todos os associados e rubricada por advogado com registro na OAB;
- Três vias da Ata da Assembleia de Constituição devidamente assinadas pelo presidente com firma reconhecida em cartório e pelo secretario da assembleia;
- RG do presidente;
- Pagamento das taxas do cartório, quando houver;
- Extrato do estatuto com um resumo dos principais pontos, às vezes os cartórios solicitam que se apresente a Publicação no Diário Oficial destes extratos, outros publicam simultaneamente.

2.5 Prestação de contas de Organizações do Terceiro Setor

A prestação de contas para as Organizações do Terceiro Setor que possuem certificações/titulações segundo Monser (2011, p: 34) é considerada a principal das obrigações acessórias para o seguimento, pois é ela que determina a renovação das parcerias estabelecidas entre órgãos do governo e estas entidades.

Em se tratando de prestação de contas, a contabilidade para estas organizações torna-se ainda de maior importância, pois com as informações econômico-financeiras sobre seu patrimônio

corretas fica mais segura a prestação destas informações aos órgãos ”parceiros”. Segundo Morais (2014 texto digital),

> Em decorrência do farto material legislativo aplicável às entidades que, embora obtenham algumas isenções tributárias e a forma pública de seu financiamento, além de se beneficiarem de aporte financeiros via doações do setor privado, com incentivos fiscais para o doador, faz-se necessário a prestação de contas de suas atividades aos seus financiadores. Qualquer deslize pode ser fatal.

Para Cruz (2002) apud Magnus, a Entidade “deve mostrar claramente para os doadores e para a sociedade não apenas de onde vieram os recursos, mas também como o dinheiro foi aplicado, qual o benefício social gerado e que práticas podem ser multiplicadas”.

Algumas fontes de Recursos podem assim serem definidas:

- Contribuições – “transferências correntes ou de capital, previstas na lei orçamentária ou especial, concedidas por entes governamentais a autarquias e fundações e a entidades sem fins lucrativos [...]” (BRASIL, NBC T 19.4, item 19.4.2.1).
- Doações – “transferências gratuitas, em caráter definitivo, de recursos financeiros ou do direito de propriedade de bens, com finalidade de custeio, investimento e imobilizações, sem contrapartida do beneficiário”. (BRASIL, NBC T 19.4, item 19.4.2.1).
- Subvenções – “contribuição pecuniária, prevista em lei orçamentária, concedida por órgãos do setor público a entidades públicas ou privadas, com o objetivo de cobrir despesas com a manutenção e o custeio destas, com ou sem contraprestação de bens ou serviços da beneficiária dos recursos” (BRASIL, NBC T 19.4, item 19.4.2.1).

Nas Associações Atléticas não pode ser diferente, pois cada associado tem o direito de saber onde está sendo investida a sua mensalidade que é a contribuição que este paga à Associação para manutenção e melhorias do Patrimônio.

2.6 Controles internos

Toda Organização almeja se tornar competitiva e estar inserida em um mercado de concorrência em que ela possa ser autossustentável, porém para isso ocorrer ela deve possuir controles capazes de gerar dados seguros e identificar problemas.

Esta situação não é diferente em uma entidade sem fins lucrativos onde o controle financeiro é de fundamental importância para uma eficiente utilização dos recursos e aplicações disponíveis, pois estas também possuem patrimônio e recursos financeiros vindos de contribuições, doações, subvenções ou campanhas para arrecadação de fundos para investimentos na própria entidade.

Para Magnus (2007 – texto digital) estas informações devem retratar a realidade da organização, serem legítimas e, portanto, confiáveis. Uma organização sem os controles devidamente implantados não tem como mensurar e apresentar para os seus associados, no caso do estudo em questão, os dados corretos em relação ao patrimônio da empresa, os seus gastos decorrentes de investimentos para a finalidade a que se destina e não tem como saber se ao final de um período obteve superávit ou déficit em suas contas.

Magnus (2007, p. 21 – texto digital) diz que toda empresa, sem se importar com o porte, precisa organizar suas finanças e para isso deve implantar um controle efetivo sobre elas, sendo o Fluxo de caixa uma ferramenta de grande relevância para a Organização sendo ela com finalidade de lucros ou sem.

Conforme Assaf Neto, Silva apud Magnus (2007, p. 21 – texto digital): “Conceitualmente o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

Portanto com base nestes registros a organização poderá programar as suas necessidades financeiras bem como fazer as aplicações com os possíveis excedentes de caixa de forma a obter o retorno para investir novamente em seu patrimônio ou saldar dívidas de acordo com as suas necessidades.

Outro controle importante, segundo Magnus (2007, p. 24 e 25 – Texto digital) é o Controle Bancário, pois segundo a autora:

> O controle eficiente dos valores movimentados por meio das contas bancárias pertencentes à organização é extremamente importante. Por meio deste controle tem-se uma visão dos valores recebidos por meio de depósitos em conta, valores pagos por meio de cheques, valores transferidos para outras contas, saques de dinheiro, etc.

Conforme Almeida apud Magnus (2007, p. 25 – texto digital), o controle bancário é o conjunto de operações de registro, que tem por objetivos controlar o movimento financeiro da empresa, analisar e conferir, individualmente, as operações efetuadas junto aos estabelecimentos bancários.

Portanto trata-se não só de uma ferramenta, mas de um controle financeiro extremamente importante para a Organização.

Mais um controle que deve ser considerado para as organizações é o Contas a Receber, pois conforme Gitman apud Magnus (2007, p. 24 e 25 – Texto digital) "A administração de duplicatas a receber é um dos maiores problemas financeiros com que se deparam as pequenas empresas. Em geral, não têm o pessoal nem os meios necessários para tomar decisões de crédito com base em informações seguras".

2.7 O Lazer nas Associações Atléticas

O Lazer proporcionado pelas Associações Atléticas é uma das vantagens que algumas associações oferecem para seus Associados, pois outras vantagens que também são conhecidas como, por exemplo, preços diferenciados em promoções organizadas pelas diretorias, eventos esportivos e outros eventos exclusivos a sócios, fazem a diferença na manutenção e fidelização destes sócios às suas Associações, sem contar a integração e a convivência em grupo que lhes são proporcionados.

A palavra Lazer segundo Bramante (1998 – texto digital), que é um dos estudiosos que há muitos anos analisa o lazer, conceitua-se da seguinte forma:

> O lazer se traduz por uma dimensão privilegiada da expressão humana dentro de um tempo conquistado, materializada através de uma experiência pessoal criativa, de prazer e que não se repete no tempo/espaço, cujo eixo principal é a ludicidade. Ela é enriquecida pelo seu potencial socializador e determinada, predominantemente, por uma grande motivação intrínseca e realizada dentro de um contexto marcado pela percepção de liberdade. É feita por amor, pode transcender a existência e, muitas vezes, chega a aproximar-se a um ato de fé. Sua vivência está relacionada diretamente às oportunidades de acesso aos bens culturais, os quais são determinados, via de regra, por fatores sócio-político-econômico e influenciados por fatores ambientais.

Bramante (1998 – texto digital) destaca em seu texto ainda que com o crescente estudo do lazer durante os anos 70 foi incorporado ao binômio tempo/atividade um atributo principal na

conceituação de lazer: o caráter de atitude do indivíduo que vive e torna o lazer antes de tudo algo muito pessoal e com alguns atributos básicos como a criatividade e o prazer.

Porém antes mesmo de a pessoa poder se dedicar ao lazer ela precisa dispor de tempo e se libertar de obrigações sociais e de trabalho para usufruir deste "tempo livre" como habitualmente o lazer também é denominado por alguns, happy hour por outros ou até mesmo, momento de ficar "sem fazer nada" como alguns também assim os encaram.

Segundo Werneck apud Riede (2002, pg. 32) primeiramente o ócio era relacionado ao lazer e significava para os gregos a abnegação às tarefas de trabalho, condições estas que eram propícias à contemplação à reflexão e à sabedoria, sendo esta ligação também não somente ao lazer, mas à educação. Para Aristóteles, por exemplo, uma civilização era passível de avaliação pela sua capacidade de estimular o lazer o que, em minha opinião já demonstrava a importância de se poder "fazer" o lazer.

E ainda segundo Werneck apud Riede (2002, pg 21) o lazer pode ser classificado como: um direito social, em principio provbeniente de conquistas dos trabalhadores por um tempo legalmente regulamentado. Também uma possibilidade de produção de cultura por meio da vivencia de diferentes conteúdos que se mobiliza pelo desejo e permeiam pelos sentidos de liberdade autonomia, criatividade e prazer que se constrói coletivamente.

2.8 Estudos Relacionados

Este subcapítulo destaca alguns trabalhos que se relacionam ao tema proposto para esta pesquisa e que possuem grande relevância para as entidades do terceiro Setor.

Destaca-se o estudo de Antonio Sergio Riede (2002) cujo tema é "Fatores críticos de sucesso na Gestão das AABB´s – Associações Atléticas Banco do Brasil". Este trabalho teve como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso na gestão das AABBs e a metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo com um questionário direcionado aos Associados, um ao Administrador do Banco do Brasil e outro ao Dirigente de AABB. Foi selecionada uma amostra composta por 200 AABBs num universo de 1267 entidades. O número de pessoas pesquisadas foi de 200 presidentes de conselhos de administração, 200 gerentes gerais de agencias do Banco do Brasil e uma amostra de 500 associados num total de 900 pessoas, no ano de 2002.

Os resultados encontrados por Antonio Sergio Riede (2002) indicam que o sucesso das Associações do Banco do Brasil está associado à utilização de uma gestão do tipo social que caminhe numa direção de uma racionalidade comunicativa e de uma ação gerencial dialógica, mas enfatiza que é preciso que constantemente se busque alternativas para a melhoria e o conhecimento constantemente aperfeiçoados.

Outro estudo que também pode ser destacado é o da autora Cristina de Oliveira Magnus (2007) cujo tema é: "Controle Interno Financeiro em uma Entidade sem fins Lucrativos" que teve como objetivo verificar os controles internos de uma Associação de Classe localizada na grande Florianópolis. A metodologia aplicada foi uma pesquisa descritiva onde a autora analisa os controles internos financeiros da mesma: fluxo de caixa, contas a receber, contas a pagar e bancos. A finalidade foi a de verificar como são utilizados e também se estes são adequados às necessidades da organização em estudo.

Nos resultados encontrados por Cristina de Oliveira Magnus (2007) ficou evidente que a Associação de Classe pesquisada não utiliza todas as informações geradas pelo setor financeiro por ela não estar adequada ao atendimento de suas necessidades ocasionando a falta de um controle mais eficiente quanto a previsão de valores excedentes que poderiam, por exemplo, ser reinvestidos na própria entidade ou ainda aplicados.

3. METODO

De acordo com Beuren (2006, p. 79) dentre os tipos de pesquisa mais adequados aplicáveis a Contabilidade, estes se dividem em três categorias: quanto aos objetivos (exploratória, descritiva e explicativa), quanto aos procedimentos (estudo de caso, levantamento, pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental) e quanto à abordagem do problema (pesquisa qualitativa e quantitativa).

O presente trabalho, quanto aos fins ou objetivos, será uma pesquisa exploratória, pois de acordo Beuren (2006, p. 80) é muito utilizada quando se há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio deste estudo busca-se maior profundidade no assunto procurando torna-lo mais claro e construindo-se questões para a condução da pesquisa.

Quanto aos meios de pesquisa este trabalho utilizará um questionário com perguntas fechadas voltado aos diretores ou Administradores das Associações Atléticas e há alguns associados de cada entidade.

Antes da pesquisa propriamente dita será feito um pré-teste em duas Associações Atléticas para análise e validação da ferramenta de pesquisa denominada questionário sendo a partir daí selecionada a amostra das Associações que serão pesquisadas.

Este trabalho adota a forma de abordagem do problema como uma pesquisa qualitativa e quantitativa denominada de qualiquantitativa, pois conforme Beuren (2006, p. 92) na pesquisa qualitativa são feitas analises mais profundas em relação aos fenômenos que estão sendo estudados e visa destacar as características que não são observadas em uma pesquisa quantitativa, haja vista a sua exterioridade.

Na pesquisa quantitativa usa-se o emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta de dados quanto no tratamento destes. Para Richardson apud Beuren (2006, p.92):

> caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficientes de correlação, análise de regressão, etc.

A pesquisa será quantitativa na medida em que são feitas comparações de dados numéricos entre as Associações Atléticas que serão pesquisadas e qualitativa referente a qualidade dos dados que serão coletados.

Os dados para a pesquisa serão obtidos através de um questionário com 19 perguntas fechadas e 2 abertas direcionados aos membros das diretorias ou administradores e um outro questionário destinado aos sócios das Associações Atléticas com 17 perguntas fechadas e 2 abertas do amostral de Associações Atléticas que serão foco deste trabalho.

Para realizar a analise dos dados o presente trabalho pretende utilizar o Software Microsoft Excel e outras ferramentas que sejam necessárias como o Software Microsoft Word para a compilação e o detalhamento dos dados coletados. Ademais os dados serão analisados através de técnicas da estatística descritiva visando também investigar a consistência das respostas apresentadas.

De acordo com Martins apud Beuren (2006, p. 56-57) nesta etapa do trabalho "o investigador irá classificar os dados, dando-lhes ordem ou colocando-os nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a análise e interpretação em face dos objetivos da pesquisa".

Conforme Gil apud Beuren (2006, p. 57) a análise e a interpretação dos dados aparecem na pesquisa estreitamente relacionados:

> a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A análise dos dados passa por fases distintas após o processo de coleta, pois segundo Lüdke e André apud Beuren (2006, p.137) consiste num primeiro momento na organização do material coletado, dividindo-o em partes relacionadas e procurando identificar tendências ou padrões relevantes. Em uma segunda fase estas tendências e padrões devem ser reavaliados buscando relações de interferência em um nível de abstração maior.

Pelo pouco tempo para a aplicação do método e pelo baixo retorno dos questionários a amostra poderá não apresentar a exatidão da realidade das entidades pesquisadas, pois não serão pesquisados 100% dos associados, distorções no sentido de que algum associado descontente venha a fornecer informações que não condizem com a realidade da Associação Atlética pesquisada podem ocorrer ou ainda distorções pela falta de seriedade de algum associado ou presidente que possa fornecer dados que venham a distorcer a tabulação destas informações.

No entanto as Associações pesquisadas são muito semelhantes em porte, numero de associados e funcionamento o que acredita-se que a amostra seja de grande valia para as comparações e conclusões a cerca desta pesquisa.

O tratamento dos dados coletados foi realizado através do software Excel com a tabulação dos mesmos, foram realizadas comparações entre as respostas das Associações, gráficos e tabelas para análise e ainda cruzamentos de informações entre as respostas dos questionários aplicados aos Diretores/Administradores e as respostas dos questionários aplicados aos Associados para que se possa ter uma ideia de como estes veem a sua a Associação.

4 APRESENTAÇÃO E ANALISE DOS DADOS

A coleta dos dados foi feita através de uma pesquisa junto aos Diretores/Administradores das Associações com um questionário específico a estes e um questionário específico a uma amostra de Associados. Posteriormente será feito o cruzamento de informações com questões chave, comuns aos dois questionários e a comparação entre as respostas das diferentes Associações. O questionário dos Diretores/Administradores é composto por 21 questões sendo 19 objetivas e 2 subjetivas. O questionário dos Associados é composto por 19 questões sendo 17 objetivas e 2 subjetivas.

A seguir apresenta-se a descrição das Associações pesquisadas e a analise dos questionários após tabulação dos dados. Conforme respostas obtidas a analise será feita sempre em relação as respostas que se destacaram, principalmente as que ficaram na primeira e na segunda colocação.

4.1 Descrição das Entidades pesquisadas

As Associações Atléticas que foram pesquisadas são do vale do Taquari dos municípios de Estrela e Teutônia sendo duas entidades de Estrela e uma de Teutônia. Estas serão aqui denominadas de Associações “A”, “B” e “C”. Todas têm a características muito parecidas e estão vinculadas a uma entidade maior, ou seja, outra empresa. Uma característica que chama a atenção é o número de associados. A Associação Atlética “A” possui 240 associados, a Associação “B” 210 associados e a Associação “C” 238 associados. Pode-se dizer assim que em termos de sócios, estas são do mesmo porte. As três possuem uma sede física (campestre/social) e a área, segundo seus Dirigentes, é própria destacando-se aí mais uma semelhança entre estas entidades.

Para Associação “A” os questionários foram enviados para 33% dos seus associados, ou seja, para 80 respondentes sendo que o retorno dos mesmos foi de 36% mais as respostas do presidente da Associação que também retornou com sua opinião.

Na Associação “B” os questionários foram enviados para 14% dos seus associados, ou seja, para 30 respondentes sendo que o retorno dos mesmos foi de 33% mais o retorno do presidente da Associação que contribuiu com as suas opiniões.

Na Associação “C” os questionários foram enviados para 13% dos seus associados, ou seja, para 30 respondentes sendo que o retorno dos mesmos foi de 43% mais o retorno do presidente da Associação que também contribuiu com a sua opinião.

4.2 Retorno dos Diretores/Administradores

Neste subcapitulo serão apresentadas algumas respostas dos Diretores/Administradores que não foram transformadas em tabelas ou gráficos, mas que cabe o registro pela importância das respostas para poder se chegar a alguma conclusão após as analises.

Algumas considerações importantes levantadas nos questionários dizem respeito à similaridade entre as Associações, pois como já visto acima a questão numero de Associados já chama a atenção, outro fator bem relevante é que as três possuem área própria com até cinco anos de formação o que demonstra um amadurecimento em relação à experiência de lazer vivenciado pelas mesmas. As três possuem uma empresa terceirizada para oferecer os serviços de economato legalizada via contrato de prestação de serviços demonstrando aí também a seriedade e preocupação com que os serviços são prestados aos associados e garantindo também que não haja vinculo empregatício entre economato e Associação para também não ser necessário o recolhimento do PIS/Pasep sobre a folha de pagamento conforme determinado em lei.

Em relação à questão de numero treze que trata da percepção dos Associados em relação aos eventos organizados pela Diretoria, o Diretor de “A” respondeu que os sócios “Apenas participam das promoções/eventos” e “Poucas vezes” segundo indicação da resposta quatorze, indicam a sua opinião na organização destes eventos podendo ser este um fator limitador para promoção de mais eventos ou de eventos que agradem os seus sócios. O Diretor de “B” indicou que seus Associados “Participam com sugestões e ideias” e na questão de numero quatorze indicou que muitas vezes os Associados indicam a sua opinião na organização de eventos o que pode ser um indicativo de um maior número de eventos promovidos por esta Associação como a seguir será analisado. O Diretor de “C” também indicou que os sócios “Apenas participam das promoções/eventos” e na questão quatorze também indicou que poucas vezes seus sócios opinam na organização de promoções/eventos.

Conforme os diretores destas Associações todas as três entidades pesquisadas possuem registro legal e constituído em assembleia geral como citado no subcapitulo 2.4.2 “Roteiro para

constituição e Registro de Associações" deste trabalho sendo que este questionamento foi feito nas questões de numero 1 e 4 do questionário respectivamente, sendo que isso evidencia a seriedade que se deve ter quando se deseja obter o sucesso um uma organização ou entidade na condução de seus negócios e também para com as pessoas associadas.

4.3 Diretores x Associados

Este subcapitulo irá fazer comparativos entre as respostas dos Diretores e dos Associados e analises comparativas entre as respostas dos associados listando o grau de satisfação em relação aos serviços que as Associações prestam aos seus associados esperando com isso ao final dizer se determinada Associação pode ser considerada de sucesso ou se tende ao insucesso.

4.3.1 Tempo de Associado x Tempo na Direção das Associações

O fator tempo de casa aqui denominado Tempo de Associado pode demonstrar muitos fatos. Um destes é o que demonstra o tempo que essa pessoa (Associado) pertence à Associação, mas pode também demonstrar o tempo que o Associado trabalha na entidade que está por trás da Associação no caso das associações pesquisadas.

Abaixo a tabela 1 mostra o tempo de associado por cada entidade pesquisada.

TABELA 1 - Tempo de Associado por entidade pesquisa

	ASSOCIAÇÕES			
Respostas	"A"	"B"	"C"	Media
Há menos de 2 (dois) anos;	3,4%	0%	15,4%	6,3%
De 2 (dois) anos até 4 (quatro) anos;	10,3%	10,0%	7,7%	9,3%
De 4 (quatro) anos até 6 (seis) anos;	10,3%	20,0%	23,1%	17,8%
Mais de 6 (seis) anos.	**75,9%**	**70,0%**	**53,8%**	**66,6%**

Fonte: Do Autor

Pode-se verificar na tabela 1 que nas três Associações a maioria dos associados tem mais de seis anos de casa com 75,9% na Associação "A", 70% na "B" e 53,8% na "C" o que demonstra certa

fidelização às entidades e também demonstra a pouca rotatividade nas empresas por onde estes associados trabalham, mas este fator pode ser um indicativo também de que é preciso que se incentive a entrada de mais associados para que o quadro de sócios possa se renovar e também aumentar garantindo assim a continuidade e o sucesso das mesmas.

Já referente aos Diretores o tempo à frente às Associações não se repetiu em nenhum caso conforme a tabela 2 abaixo.

TABELA 2 – Tempo à frente a Direção da Associação

	ASSOCIAÇÕES		
Respostas	"A"	"B"	"C"
Há menos de 1 (um) ano;		X	
De 1 (um) ano até 3 (três) anos;			
De 3 (três) anos até 5 (cinco) anos;			X
Mais de 5 (cinco) anos.	X		

Fonte: Do Autor

Para o Diretor/Presidente da Associação “A” o tempo à frente a entidade é de mais de cinco anos, o tempo do presidente da “B” é menos de um ano e o da “C” de no máximo cinco anos. A Associação “A” já está registrada há 26 anos e a “C” não mencionou o tempo exato de registro. O mais curioso é que a Associação que é a mais antiga (B), conforme citado em questionário mais de 50 anos de registro, é a que tem o Diretor com menos tempo a frente da Associação o que pode indicar que a política da entidade seja de renovação da presidência de tempos em tempos ou que não houve mais interesse por parte do antigo presidente para continuar a frente da entidade ou que ainda por pedido dos sócios foi feita uma nova eleição para Diretor/Administrador em assembleia. Essa questão não ficará respondida até por que não é objeto de estudo deste trabalho, mas fica a reflexão.

4.4 Frequência dos sócios nas Associações x melhoria no atendimento do ecônomo x eventos

Foram feitos cruzamentos de informações referentes aos questionamentos que foram apurados através da ferramenta de pesquisa criada para tal estudo. As respostas serão comparadas a

questão que trata da frequência dos sócios à sede campestre que foi indicada na pergunta numero três do questionário dos Associados com a questão de numero dez que se refere aos serviços prestados pelo ecônomo e também com a questão de numero onze que interroga a frequência de eventos promovidos pela diretoria aos Associados obtendo-se o seguinte resultado na tabulação dos dados:

TABELA 3 – Frequência na sede da Associação

	ASSOCIAÇÕES		
Respostas	"A"	"B"	"C"
Pelo menos uma vez por semana;	3,6%	0%	0%
Frequentei a Associação pelo menos uma vez nos últimos 30 dias;	28,6%	**50%**	30,8%
Pelo menos uma vez por mês;	25,0%	20%	**61,5%**
Há mais de um mês eu não frequento a Associação	**42,9%**	30%	7,7%

Fonte: Do Autor

Conforme a tabela 3 pode-se verificar que na Associação “A” 42,9% dos Associados não frequentam a sua sede campestre a mais de um mês, na “B” 50% dos sócios frequentou pelo menos uma vez nos últimos 30 dias e na “C” 61,5% deles frequentou pelo menos uma vez por mês. A associação que mais chama a atenção é a “A”, pois a baixa frequência em sua sede campestre pode estar diretamente relacionada à questão que envolve “Melhorias no atendimento do ecônomo” perguntado na questão numero dez e analisada conforme a tabela 4 abaixo.

Na análise verifica-se que 70,4% dos respondentes da “A” disseram que o ecônomo “Poderia organizar algum evento para atrair um maior movimento à Associação” o que leva a crer que este é um forte fator no sucesso ou insucesso de uma Associação Atlética e pode estar diretamente ligado a baixa frequência de seus sócios, sendo este índice de grande relevância para alguma tomada de decisão na questão de melhorias para a Associação.

Em relação ainda à frequência nas sedes, as outras duas Associações apresentaram os seguintes resultados: “B” obteve nas respostas 50% de seus sócios frequentando a sede pelo menos uma vez nos últimos 30 dias que não é um índice ruim, pois é certo que houve a frequência, diferente, por exemplo, de “A” que obteve 42,9% das respostas afirmando que não frequentaram a associação

há mais de um mês. “B” também teve o fator “Melhoria no atendimento do ecônomo” um numero de bastante relevância, pois 90% dos sócios respondentes indicaram que o ecônomo “Poderia organizar algum evento para atrair um maior movimento à Associação”, o que demonstra a preocupação com a manutenção da Associação pelos sócios frequentadores da sede campestre desta Associação.

Tabela 4 – Melhorias no atendimento do ecônomo

	ASSOCIAÇÕES		
Respostas	"A"	"B"	"C"
Poderia melhorar o atendimento aos Associados	11,1%	0%	23,1%
Poderia melhorar os preços cobrados	11,1%	10%	15,4%
Poderia melhorar a limpeza dos ambientes	7,4%	0%	**38,5%**
Poderia organizar algum evento para atrair um maior movimento à Associação	**70,4%**	**90%**	23,1%

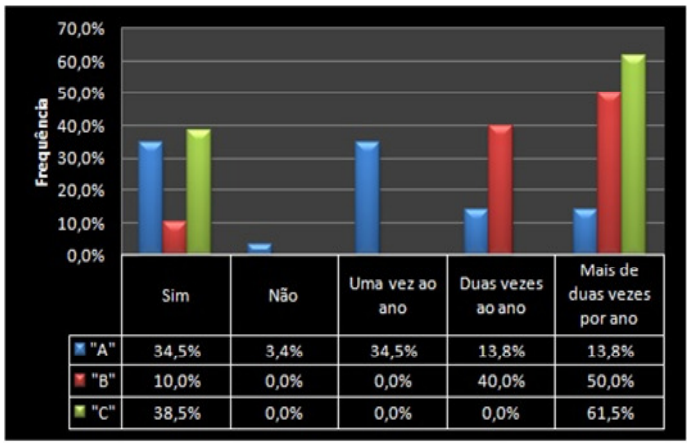
Fonte: Do autor

Quanto a Associação “C” que conseguiu 61,5% dos seus sócios frequentando pelo menos uma vez por mês a sua sede, a tabela 4 que aborda as melhorias em relação ao ecônomo, demonstrou um resultado de 38,5% com a resposta: “Poderia melhorar a limpeza dos ambientes” como o maior índice de indicações por seus sócios e também recebendo um número considerável, 23,1% de indicações, para a resposta que é: “Poderia organizar algum evento para atrair um maior movimento à Associação”, ou seja, também foi manifestado em um bom numero que os sócios gostaria, de mais algum evento conforme as outras duas Associações, porém com menor expressão.

Pode-se concluir nesta análise então que a frequência dos sócios na sede de sua Associação pode estar ligada diretamente aos eventos nela organizados, pois como pôde ser observado na tabela 4 “Melhoria no atendimento do ecônomo” relacionado à questão numero dez do questionário, há certo descontentamento dos Associados das três Associações que frequentam a Associação indicando que a questão “Frequência na organização de eventos” vai de encontro a estas afirmações, pois conforme se pode visualizar no gráfico 2 abaixo a frequência com que os eventos ocorrem é muito baixa nas associações “A” e “B” sendo a Associação “C” o destaque positivo entre elas nesta questão, pois

organiza “Mais de 2 eventos por ano” apresentando um índice de 61,5% das indicações dos sócios, demonstrando também uma frequência à sede muito boa, 61,5%, ou seja, pelo menos uma vez por mês conforme tabela 3, ficando mais uma vez demonstrado que Frequência à sede esta diretamente ligada a promoção de eventos.

Figura 5 - Frequência na organização de eventos aos Associados



	Sim	Não	Uma vez ao ano	Duas vezes ao ano	Mais de duas vezes por ano
"A"	34,5%	3,4%	34,5%	13,8%	13,8%
"B"	10,0%	0,0%	0,0%	40,0%	50,0%
"C"	38,5%	0,0%	0,0%	0,0%	61,5%

Fonte: Do Autor

A figura 6 demonstra que 34,5% dos associados da Associação “A” indicam que apenas uma vez ao ano é organizado algum tipo de evento na Associação o que pode ter, conforme visto anteriormente, influência direta na questão frequência da sede campestre. Nas respostas dos questionários da “A” um associado respondeu a opção “Não” na questão promoção de eventos, e escreveu no questionário devolvido que não lembrava se eram organizados eventos na associação e por essa razão optou pelo “Não” alterando este índice para 3,4% o que não indica uma verdade, pois todos os demais, 97,6% dos respondentes indicaram que existem eventos organizados pela Associação indiferentemente do número de vezes.

As Associações “B” e “C” destacam-se por um maior percentual na organização de eventos conforme indicação dos associados, 50,0% e 61,5% respectivamente o que indica também uma maior frequência à sede com 50,0% e 61,5% respectivamente e, por coincidência, os mesmos percentuais que foram alcançados na organização de eventos.

4.5 Fatores de Sucesso na questão Lazer – Associados e Dirigentes

O Lazer é um dos benefícios que as Associações oferecem aos seus sócios e este se torna um fator de grande relevância a ser analisado, para tanto foi perguntado aos Associados e aos Diretores/Administradores das entidades na questão de número 4 e 7 respectivamente sobre qual das razões eles considerariam a de MAIOR SUCESSO na questão lazer para os Associados. A análise foi feita conforme segue:

Tabela 5 – Fator de maior Sucesso na questão Lazer aos Associados

	ASSOCIADOS			DIRIGENTES	
Respostas	"A"	"B"	"C"	A, B e C	Média
A Associação é muito bem localizada e de fácil acesso	24,1%	10,0%	7,7%	0%	**10,5%**
A Associação possui instalações físicas que suprem a necessidade dos seus sócios;	55,2%	90,0%	61,5%	67,0%	**68,4%**
A Associação promove eventos que superam as expectativas dos seus associados;	3,4%	0%	15,4%	33,0%	**13,0%**
A Associação tem uma administração bem estruturada e responsável para com os seus associados.	17,2%	0%	15,4%	0%	**8,2%**

Fonte: Do Autor

Na interpretação das repostas à tabela 5 acima, um aspecto ficou muito evidente, a maioria dos associados e também a maioria dos dirigentes considera que o maior fator de Sucesso na questão Lazer para os associados é que: “A Associação possui instalações físicas que suprem a necessidade dos seus sócios” com uma média de respostas de 68,4% demonstrando o amadurecimento destas Associações na questão promoção ao lazer enquanto que em segundo lugar entre as respostas tabuladas, ficou a resposta: “A Associação promove eventos que superam as expectativas dos seus associados” com 13% das respostas na média o que também pode ser considerado de grande

relevância como o sucesso ao lazer proporcionado tornando mais atrativas a frequência à sede da Associação e a terceira opção, também calculada por média, ficando com 10,5% dos votos foi a resposta: "A Associação é muito bem localizada e de fácil acesso" mostrando que a localização também é um fator que promove o sucesso e a frequência às Associações e mostrando de grande relevância para o sucesso da Associação. E na última colocação e não menos importante que as demais com 8,2% na média das votações conforme respostas: "A Associação tem uma administração bem estruturada e responsável para com os seus associados" demonstrando que apesar de ser a resposta menos votada é também interpretado que a Administração das Associações vem fazendo muito bem o seu trabalho e através de suas ações principalmente na questão lazer por ser de grande relevância.

4.5.1 Classificação do Lazer segundo os Associados x Dirigentes

Nesta analise foi avaliada a opinião dos Associados e dos Dirigentes das três Associações Atléticas em relação ao conceito atribuído por estes, à questão Lazer que a sua Associação lhes proporciona. Para fazer esta analise além das comparações entre as respostas dos Associados com as dos Dirigentes, foi estabelecido um comparativo com o índice que foi tratado na tabela 5 que indica "O fator de maior sucesso na questão lazer aos Associados" e a análise segue abaixo.

Tabela 6 – Lazer segundo os Associados x Dirigentes

	ASSOCIAÇÕES			DIRIGENTES	
Respostas	"A"	"B"	"C"	A, B e C	Media Associados
Regular	6,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%
Bom	**72,4%**	10,0%	33,3%	33,3%[4]	38,6%
Muito Bom	17,2%	**60,0%**	**50,0%**	**66,7%[5]**	**42,4%**
Excelente	3,4%	30,0%	16,7%	0,0%	16,7%

Fonte: Do Autor

[4] Indicação feita pelo Diretor/Administrador da Associação "C"
[5] Indicação por um Diretor/Administrador da Associação "A" e por outro da "B"

Em uma visão geral se percebe que o lazer proporcionado pela Associação segundo os próprios Associados ficou com um índice de indicação “Muito Bom” com uma média de 42,4% das respostas enquanto que 66,7% dos dirigentes responderam com a mesma indicação. Destaca-se, não negativamente, mas com certo grau de atenção a Associação “A” que obteve o seu maior índice para a resposta “Bom” com 72,4% das indicações divergindo da indicação dos dirigentes e da média dos Associados, o que indica possivelmente que os dirigentes da Associação “A” podem estar conceituando este lazer de uma forma que não representa a realidade para a maioria dos seus Associados sendo necessário como sugestão de melhoria segundo meu ponto de vista, melhorar a atenção para esta questão.

Como destaque positivo pode-se citar neste quesito a Associação “B” que obteve 60% das indicações para a resposta: “Muito Bom” e 30,0% para a opção Excelente indicando que a o lazer para estes Associados está em um nível muito satisfatório e em seguida a “C” com 50,0% dos votos no conceito “Muito Bom” e 33,3% “Bom” sendo que 16,7% destes consideram “Excelentes” o lazer proporcionado por sua Associação.

Estas avaliações vão de encontro com a questão anteriormente analisada na tabela 5 que mediu o fator de maior sucesso na questão lazer visto por Associados e Dirigentes, o que me leva a crer que o fator “A Associação possui instalações físicas que suprem a necessidade dos seus sócios” que foi a mais indicada, possui ampla significância ao proporcionar o grande momento de lazer aos Associados e com isso um dos grandes fatores de sucesso nestas Associações.

4.6 Pontos Positivos e Pontos Negativos segundo os Associados

Em relação à visão dos Associados foi lhe dado a oportunidade em duas questões abertas, as de numero 15 e 16, de elencarem pontos positivos e pontos negativos de suas Associações e logo após tabulação dos dados, os mais citados foram compilados e demonstrados logo abaixo conforme as tabelas 7, 8 e 9 separadas por Associação.

Para uma melhor demonstração dos pontos citados, estes foram agrupados por semelhança das indicações e compõem os percentuais conforme indicados nas tabelas 7, 8 e 9 separadas por Associação.

Para os Associados de “A”, pontos em comum como a “estrutura física” e a “localização”, citados anteriormente, apareceram novamente nas questões abertas, sendo estes fatores comuns conforme já explanadas (tabela 5), mostrando que há coerência entre as respostas dos respondentes.

Como se percebe acima o fator mais citado foi “Estrutura Física/Espaço físico” com 43,4% das indicações sendo este, o principal ponto positivo para esta Associação o que mostra que esta questão é muito importante na opinião da maioria dos Associados, pois já havia surgido na tabela 5 também como a maior indicação com 55,2%. Como segunda indicação surge o fator “Boa localização/Local de fácil acesso” com 15,8% confrontando com o que foi respondido conforme a tabela 5 onde há a indicação pelos sócios como o Fator de maior Sucesso na questão lazer sendo citada na segunda colocação com 24,1% dos respondentes.

Tabela 7 – Pontos Positivos e Pontos Negativos segundo os Associados de “A”

Associação "A" - Associados			
Pontos Positivos	**%**	**Pontos Negativos**	**%**
Estrutura Física/Espaço físico	43,4%	Poucos eventos	16,9%
Boa localização/Local de fácil acesso	15,8%	Distancia	13,6%
Gestão de confiança/receitas bem administradas	10,5%	Pouca sombra/Pouca sombra nas piscinas	11,9%
Atendimento do ecônomo/ organização/limpeza	7,9%	Custo/Valores altos para sócios	10,2%
Baixo custo /preços diferenciados	5,3%	Limpeza/manutenção/ Organização	10,2%
Outros de 1% a 3%	17,1%	Pouco empenho do ecônomo	8,5%
		Salões não são climatizados.	6,8%
		Outros 2% a 5%	22,0%

Fonte: Do Autor

Foram citados também outros pontos positivos pelos associados como: a “Gestão de confiança/receitas bem administradas” com 10,5% das indicações, “Atendimento do ecônomo/ organização/ limpeza” com 7,9%, o Baixo custo /preços diferenciados com 5,3% dos pontos positivos citados e ainda agrupados os pontos aqui nominados de “Outros de 1% a 3%” com 17,1% que contemplam pontos citados e apareceram na tabulação dos dados com percentuais que não

ultrapassaram os 3% (amizade, integração, administração participativa, ecônomo conhecido, preços justos, etc.).

Para os pontos negativos foram citados nas primeiras posições o fator “Poucos Eventos” com 16,9% das indicações e a “Distancia” com 13,6% sendo estes pontos confrontantes com a questão Frequência na sede da Associação tratada na tabela 3 e Melhorias no atendimento do ecônomo conforme a tabela 4, pois são pontos que tiveram muitas indicações como melhorias que deveriam ser observadas pelos Diretores/Administradores. Ainda conforme o gráfico 2 os poucos Eventos promovidos na Associação podem ter sido um dos motivos para as indicações como Ponto Negativo e consequentemente a baixa frequência à sede da Associação.

Com outros pontos negativos não menos relevantes, mas com menos indicações estão: “Pouca sombra/Pouca sombra nas piscinas” com 11,9%, “Custo/Valores altos para sócios” com 10,2%, “Limpeza/manutenção/ Organização” também com 10,2% “Pouco empenho do ecônomo” com 8,5%, “Salões não são climatizados” 6,8% e “Outros 2% a 5%” que contemplam outros pontos negativos citados e apareceram na tabulação dos dados com percentuais que não ultrapassaram os 5% (estrutura de banheiros, acessibilidade, sede não tem academia, etc).

Em relação a Associação “B” muitas semelhanças surgem com a “A” pois os pontos apontadas são praticamente as mesmas nas primeiras colocações com a votação invertida, pois como pode ser observado na tabela 8 abaixo enquanto que na “A” a “Estrutura Física” tomou a primeira posição, na “B” esta ocupou a segunda colocação dos pontos positivos com 30% trocando o grau de importância para estes associados e a primeira colocação com 33,3% indicando a “Boa localização como o ponto positivo mais lembrado.

Foram citados também outros pontos positivos pelos associados como: “Campos de futebol/ área de lazer” com 16,7%, “Área verde” com 13,3%, “Serviços prestados/Atendimento do ecônomo” com 6,7%.

Tabela 8 – Pontos Positivos e Pontos Negativos segundo os Associados de “B”

Associação "B" - Associados			
Pontos Positivos	**%**	**Pontos Negativos**	**%**
Boa localização	33,3%	Poucos eventos	56,3%
Instalações/Estrutura	30,0%	Custo/Valores altos para sócios	25,0%
Campos de futebol/área de lazer	16,7%	Estrutura pequena	12,5
Área verde	13,3%	Salão de festas pequeno	6,3%
Serviços prestados/Atendimento do ecônomo	6,7%		

Fonte: Do Autor

Como pontos negativos nas duas primeiras colocações de “B” foram citados “Poucos Eventos” com 56,3% das indicações e “Custo/Valores altos para sócios” com 25,0% das indicações conforme opinião dos Associados. Outras indicações também foram “Estrutura Pequena” com 12,5% e Salão de Festas Pequeno com 6,3% das indicações.

Para a Associação “C” também houve a indicação nas opiniões dos Pontos Positivos dos Associados a “Estrutura Física/ Instalações” com 36,7% na primeira colocação, porém algo que muitas vezes aparece como um ponto negativo o “Baixo custo/preços diferenciados” surge nesta associação com 16,7% das indicações como um ponto positivo contrariando as demais Associações que, tem este fator como um Ponto Negativo com 10,2% na “A” e 25,0% na “B” conforme tabelas 7 e 8 respectivamente.

Tabela 9 – Pontos Positivos e Pontos Negativos segundo os Associados de “C”

Associação "C" - Associados			
Pontos Positivos	**%**	**Pontos Negativos**	**%**
Estrutura Física /Instalações	36,7%	Distancia	26,7%
Baixo custo/ preços diferenciados	16,7%	O salão é pequeno	20,0%
Eventos muito bem organizados	10,0%	Participação dos sócios nos eventos	20,0%
Organização e Limpeza	10,0%	Não há um Playground/fraldário adequado	6,7%
Outros 1% e 3%	26,7%	A sede é alugada para não sócios	6,7%
		Outros 1 % a 3%	20,0%

Fonte: Do Autor

Outros pontos positivos também foram citados pelos associados como: “Eventos muito bem organizados” com 10,0%, “Organização e Limpeza” com 10,0% e “Outros 1 a 3%” (boa localização, campo de futebol, quiosque, etc) com 26,7% no total das indicações.

Após análise das três Associações na questão Pontos Positivos e Negativos se pode perceber que a Estrutura que estas entidades disponibilizam para seus Associados é de suma importância para o Lazer e entretenimento que estes desejam para eles e seus familiares porque nem mesmo a Distancia que ficou em primeiro lugar nos pontos negativos com 26,7% é motivo para que conforme tabela 3, 61,5% dos sócios frequentem a sede “Pelo menos uma vez por mês”, o que demonstra a fidelidade destes sócios à sua sede.

4.7 Fator de Sucesso segundo Opinião dos Associados x Dirigentes

Para poder chegar há alguma conclusão a respeito do objetivo principal desta pesquisa, foi perguntado aos Associados: “Em sua opinião o que pode ser caracterizado como o FATOR DE SUCESSO desta Associação Atlética”. Levando em consideração que os Associados e Dirigentes

deveriam enumerar dentre as alternativas que a questão lhes propunha, o fator de sucesso destacado pelos respondentes mostrou-se da seguinte forma:

Tabela 10 – Fator de Sucesso segundo os Associados x Dirigentes

	ASSOCIAÇÕES				
Respostas	**A**	**B**	**C**	**Média**	**Dirigentes**
O trabalho desenvolvido pela diretoria da associação;	17,2%	0,0%	16,7%	11,3%	**33,3%**[6]
O Equilíbrio entre as receitas e despesas da associação;	**31,0%**	30,0%	0,0%	20,3%	**33,3%**[7]
A confiança que a diretoria passa aos associados;	17,2%	10,0%	16,7%	14,6%	
Os eventos realizados pela Diretoria da associação atlética;	10,3%	0,0%	25,0%	11,8%	
As instalações físicas (área de lazer) disponibilizadas aos sócios;	17,2%	**60,0%**	8,3%	**28,5%**	**33,3%**[8]
A participação dos associados nas decisões referentes à associação;	6,9%	0,0%	8,3%	5,1%	
As receitas extras auferidas junto a projetos e eventos;	0,0%	0,0%	16,7%	5,6%	
O aumento do número de sócios;	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
O reconhecimento, por parte dos Associados, do trabalho desenvolvido pela direção;	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Fonte: Do Autor

Dentre as várias opiniões dos Associados e Dirigentes demonstradas nas respostas a esta questão, fica claro que apesar de estas Associações serem muito semelhantes determinadas peculiaridades, possivelmente relacionadas a vivencia, a cultura organizacional ou até mesmo ao município de origem, podem mostrar motivos distintos pelos quais o Associado ou o Dirigente indicou a sua opinião no que ele considera ser o Fator de Sucesso de sua Associação.

Na "A" por exemplo, foi identificado que o fator de sucesso é "O equilíbrio entre as receitas e despesas da Associação" com 31,0% dos votos indicados pelos Associados o que pode demonstrar a satisfação dos Associados em relação à Administração das receitas e dos bens que esta Associação possui pois uma administração de receitas e despesas reflete em crescimento e melhorias, principalmente em ambientes de lazer.

[6] Indicação do Diretor/Administrador da Associação "C"
[7] Indicação do Diretor/Administrador da Associação "A"
[8] Indicação do Diretor/Administrador da Associação "B"

Esta opinião não só retratou o que os Associados pensam, mas também o que o Dirigente desta Associação pensa a respeito do Sucesso mostrando a concordância de opiniões entre direção e Associados pois esta foi também a indicação do Dirigente. Outra indicação de que o trabalho bem executado dos Dirigentes está evidenciado é que 17,2% dos Associados de "A" acreditam que o fator de sucesso é: "O trabalho desenvolvido pela diretoria da associação" ficando claro o papel dos Dirigentes na condução do negócio, inclusive 17,2% destes sugeriram também a importância de poder confiar em sua Diretoria indicando "A confiança que a diretoria passa aos associados" e ainda 17,2% também acreditam ser "As instalações físicas (área de lazer) disponibilizadas aos sócios" o Fator de sucesso sendo estes os pontos mais significantes nas indicações.

Para a Associação "B", "As instalações físicas (área de lazer) disponibilizadas aos sócios" recebeu a maior indicação pelos sócios mostrando que 60,0% destes acreditam que suas instalações em sua sede, representam o fator de maior sucesso, o que demonstra a importância, para estes sócios, do espaço físico disponível ao lazer, porém outros 30,0% acreditam que "O equilíbrio entre as receitas e despesas da Associação" é o fator de maior sucesso e somente 10% "A confiança que a diretoria passa aos associados" demonstrando para estes sócios que é preciso haver um equilíbrio entre instalações físicas e a administração das receitas e despesas para poder haver um crescimento em sua Associação. Para o Dirigente de "B" o Fator de Sucesso indicado foi de concordância com a maioria de seus sócios, pois este elencou como o fator de Sucesso "As instalações físicas (área de lazer) disponibilizadas aos sócios".

Já para os Associados de "C" "Os eventos realizados pela Diretoria da associação Atlética" recebeu 25,0% das indicações, o que demonstra a importância, para estes Associados, dos eventos promovidos pela Direção, pois já havia ficado claro anteriormente na figura 6, com 61,5% das afirmações que são organizados mais de 2 eventos ao ano aos Associados e que estes consideram o Fator de Sucesso desta entidade. "A confiança que a diretoria passa aos associados" surgiu com 16,7% e " "O trabalho desenvolvido pela diretoria da associação" 16,7% das indicações demonstrando a importância do trabalho desenvolvido pelos Dirigentes na condução desta Associação. O Dirigente desta Associação elencou como fator de Sucesso "O trabalho desenvolvido pela diretoria da associação" indicando a concordância com os seus sócios e também que é de fundamental

importância para sua Associação o trabalho serio que deve ser desenvolvido para poder se chegar ao sucesso.

Analisando através de uma média se verifica que os fatores de Sucesso de um modo geral preponderante nas Associações são: “As instalações físicas (área de lazer) disponibilizadas aos sócios” com 28,5% combinado com o “O equilíbrio entre as receitas e despesas da Associação” com 25,9% como o segundo ponto mais citado entre estes, o que demonstra que é preciso que haja um controle eficiente e eficaz para que com o equilíbrio das receitas e despesas se possa investir, nestes casos, em suas instalações físicas (área de lazer) para, com isso, fidelizar a participação dos seus sócios e talvez com isso conquistar novos.

Neste caso não foi somente o Fator de Sucesso que foi analisado, abaixo foram tabuladas as respostas em relação a mesma questão, consideradas menos importantes para o Sucesso destas Associações segundo sócios e seus Dirigentes.

Segundo indicações apontadas pelos Associados de “A” o Fator de Sucesso que foi considerado o menos importante foi: “A participação dos associados nas decisões referentes à Associação” com 41,4% dos votos indicando que para estes Associados, participar das decisões não é tão importante, ou não se faz necessário pelo fato de a Diretoria já estar desenvolvendo um trabalho a contento como visto anteriormente. O segundo Fator mais indicado foi: “As receitas extras auferidas junto a projetos e eventos” com 34,5%. Este fato demonstra que os sócios não consideram tão importante para o Sucesso este Fator, porém um exemplo de receita extra que poderia se conseguir é através da Lei de incentivo ao Esporte citado neste trabalho no subcapítulo 2.3 que trata de incentivos ao esporte, Lei esta que pode proporcionar receitas extras segundo alguns critérios pré-estabelecidos e se previsto em estatuto da Associação a finalidade esportiva.

Tabela 11- Fator de Sucesso menos importante – Associados x Dirigentes

	ASSOCIAÇÕES			
Respostas	**A**	**B**	**C**	**Diretores**
O trabalho desenvolvido pela diretoria da associação;	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%
O Equilíbrio entre as receitas e despesas da associação;	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A confiança que a diretoria passa aos associados;	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%
Os eventos realizados pela Diretoria da associação atlética;	6,9%	0,0%	8,3%	0,0%

As instalações físicas (área de lazer) disponibilizadas aos sócios;	6,9%	**0,0%**	0,0%	0,0%
A participação dos associados nas decisões referentes a associação;	**41,4%**	10,0%	0,0%	33,3%[9]
As receitas extras auferidas junto a projetos e eventos;	34,5%	**50,0%**	**66,7%**	0,0%
O aumento do número de sócios;	3,4%	0,0%	0,0%	33,3%[10]
O reconhecimento, por parte dos Associados, do trabalho desenvolvido pela direção;	6,9%	40,0%	8,3%	33,3%[11]

Fonte: Do Autor

Os Associados de "B" também não consideram como um Fator de Sucesso determinante ou importante "As receitas extras auferidas junto a projetos e eventos", pois obteve 50,0% dos votos sendo que o Dirigente considerou como menos importante: "O reconhecimento, por parte dos Associados, do trabalho desenvolvido pela direção" podendo ser levado em consideração que esta Associação possui participação dos Associados, segundo o Diretor, na promoção de eventos contribuindo com sugestões como citado pelo Diretor no subitem 4.2 Retorno dos Diretores/Administradores.

Segundo a opinião dos Associados de "C" "As receitas extras auferidas junto a projetos e eventos" com 66,7% foi considerado o de menor importância para o Sucesso da Associação, as demais questões que tiveram pontuação receberam 8,3% dos votos indicando uma alternância nas respostas e afirmando pela maioria que as receitas provenientes de outras fontes nem sempre são relevantes.

Considerando estes Fatores citados é possível afirmar que todos indicados como os de menor importância são também muito relevantes para o sucesso destas Organizações, porém aqui se buscou destacar qual seria o de maior criticidade para afirmar que tal Fator de Sucesso na organização é o de maior relevância para o seu sucesso e continuidade.

[9] Votação do Dirigente da Associação "A"
[10] Votação do Dirigente da Associação "C"
[11] Votação do Dirigente da Associação "B"

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi: “Desenvolver e aplicar uma pesquisa para entender o que define os Fatores Críticos de Sucesso em uma Associação Atlética, Junto a este estudo, porém, foi traçado um comparativo entre as Associações, buscando semelhanças em relação ao que se desenvolve no ambiente destas entidades. Diante do proposto, foram analisadas através de uma ferramenta de pesquisa chamada questionário, três Associações Atléticas de dois municípios do Vale do Taquari, sendo duas destas da cidade de Estrela e uma da cidade de Teutônia.

As respostas indicadas pelos Diretores/Administradores trouxeram algumas constatações em relação à similaridade das Associações analisadas e traçando o perfil destas contatou-se que: na questão do porte, como visto anteriormente, o número de sócios é muito parecido nas três entidades: “A” com 240 a “B” com 210 e a “C” com 238. As três possuem sede física com ecônomo, que é contratado como empresa terceirizada sem vinculo empregatício, tendo em vista que as entidades não estão sujeitas ao recolhimento da PIS sobre a folha de pagamento como tratado no subitem 2.2.2.3.2 Escrituração Contábil Fiscal do presente trabalho. Duas entidades estão registradas a mais de 5 anos e uma, com até cinco anos de registro conforme indicado pelos Diretores, evidenciando que já há uma experiência em algumas questões como administração, lazer, organização de eventos, administração participativa, entre outros.

Alguns fatos em relação a diretoria se tornaram curiosos pois a Associação “B” que possui mais tempo de registro, 50 anos, tem o Diretor/Administrador mais novo na função, enquanto que nas outras duas eles estão a pelo menos cinco anos a frente destas Associações. Através deste fato compreende-se que a renovação da diretoria pode ser uma estratégia desta entidade ou que não haja outros sócios interessados em assumir a Direção por tanto tempo, assim como nas outras entidades a estratégia pode ser manter os Diretores por mais tempo frente à organização. Neste ponto sugere-se observar um meio termo em relação ao tempo de Gestão, pois é interessante manter um equilíbrio entre a renovação e a manutenção do Gestor para que isso possibilite tanto a geração de novas propostas assim como o maior tempo para que seja possível transformar projetos em ação.

Foi constatado que a participação dos sócios na organização de eventos se mostrou importante para a Diretoria, principalmente no caso da Associação “B”, em que a Diretoria confirmou este fato e, conforme análise foi demonstrada que a frequência da organização de eventos foi bastante indicada, pois ocorrem “Mais de duas vezes ao ano” e por consequência reflete diretamente em uma maior frequência à sede com 50,0% de seus sócios indo à sede pelo menos uma vez nos últimos 30 dias. O contrario ocorre na “A” em que, segundo a Diretoria, os sócios não

opinam na organização de eventos, sendo este fator refletido na baixa organização de eventos com a indicação "Uma vez ao ano" pelos sócios com 34,5% e uma baixíssima frequência à sede, com o indicativo de 42,9% dizendo que "A mais de um mês eu não frequento a Associação. Já para a "C" a questão participação dos sócios na organização de eventos "parece" não ter influência direta como demonstrado na análise feita em relação à frequência de eventos promovidos, pois foi indicado que "Mais de duas vezes por ano" são organizados eventos na sede e a frequência à sede com a indicação "Pelo menos uma vez por mês" foi estabelecida em 61,5% das indicações. Pode-se concluir que a organização de eventos é um dos Fatores de Sucesso para estas organizações, pois ficou estabelecido que faz-se necessário uma maior atenção neste quesito para que haja uma maior frequência às Associações por parte de seus Associados.

O Fator tempo de casa estabelecido entre os Associados destas Associações ficou acima dos seis anos para a grande maioria dos sócios das três Associações atingindo uma média de 66,6% no geral sendo este um dos motivos que leva a crer que estas Organizações são entidades de sucesso fidelizando as pessoas como sócias por muito tempo.

Constatou-se em outra análise que em relação ao Lazer proporcionado aos sócios, tanto os Associados quanto a Diretoria consideram como o Fator de Sucesso o fato de estas entidades possuírem "Instalações físicas que suprem a necessidade dos seus sócios" mostrando que, além da importância destas instalações para a convivência e para o lazer destes Associados, foi possível verificar também que as receitas e despesas administradas por estas Diretorias estão sendo bem administradas refletindo em investimentos nas suas sedes. Surgem nesta análise outros Fatores relevantes na questão Lazer que, na indicação de alguns sócios, podem ser considerados de Sucesso, pois andam em paralelo com a questão "Instalações físicas", já que para duas entidades, a "A" e a "B", foi relevante como segunda colocação: "A Associação é muito bem localizada e de fácil acesso", pois este fato também tem influencia direta na frequência à sede. Outros Fatores não menos relevantes nesta questão, mas menos indicados pelos sócios foram: a promoção de eventos já mencionados anteriormente e a confiança que a Diretoria transparece aos Associados demonstrando organização e boa estrutura.

Na análise dos pontos positivos e negativos surge como positivo com o maior número de indicações a estrutura física e a boa localização, sendo estes, pontos importantes a serem observados em uma Administração que pretende obter o Sucesso na sua Gestão. Como pontos negativos deve-se ter atenção para o fator eventos onde surge em primeiro lugar os poucos eventos organizados, principalmente pelas entidades "A" e "B" onde este fato foi o mais citado. Como sugestão de progresso recomenda-se a melhoria nesta questão inclusive com o auxilio de um profissional da Educação Física ou até mesmo um profissional da saúde, dependendo do tipo de evento a ser

organizado, pois a satisfação dos Associados é de grande relevância para a manutenção destas Associações enquanto organizações.

Por fim, pode-se concluir que em organizações de Sucesso como estas é preciso que sejam observados vários pontos como: as receitas e despesas administradas, a frequência de eventos realizados, a frequência dos Associados à sede, as suas instalações físicas (área de lazer), a gestão de forma participativa, a boa localização, a interação entre os Associados e a Diretoria para que além de manter uma aproximação entre ambos, se possa entender o que é possível realizar e o que é realmente importante para os sócios.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Álvaro Pereira de et al. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social.** Conselho Federal de Contabilidade (CFC). 2. ed. reimpr. Brasília. 2008.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para Organizações do Terceiro Setor.** Editora Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria (Org) et al. **Como elaborar Trabalhos monográficos em Contabilidade.** Teoria e Pratica. 3. ed. Editora Atlas, 2006.

BRAMANTE, Antonio Carlos. **Recreação e Lazer: concepções e significados.** Disponível em: <http://www.clubedarecreacao.com.br/wp-content/uploads/2014/05/010-Recreacao-e-Lazer-Artigo-BRAMANTE.pdf> Acesso em: 20 de Julho de 2015.

BRASIL, Conselho Federal de Contabilidade, Resolução nº 1409 de 21 de Setembro de 2012. **ITG 2002, Entidades Sem Finalidade de Lucros**. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2012/001409>. Acesso em: 17 maio 2015.

_____. **Medida Provisória nº 2.158-35/01.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2158-35.htm>. Acesso em: 23 maio 2015.

_____. Receita Federal. Instrução Normativa nº 1422 de 19 de Dezembro de 2013. **Escrituração Contábil Fiscal – ECF.** Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=48711>. Acesso em 20 de Maio de 2015.

_____. Receita Federal. Instrução Normativa nº 1524 de 08 de Dezembro de 2014. **Escrituração Fiscal Digital – EFD.** Disponível em: < http://www18.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/2012/in12522012.htm>. Acesso em 23 maio 2015.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

_____. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 12 abr. 2015.

BREDA, Zulmir (coord). **Manual de Incentivos Fiscais.** Para Investimentos Sociais, Culturais, Desportivos e na Saúde. 6ª edição. 2013. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_incentivos.pdf>. Acesso em 13 de Jun. de 2015.

CARVALHO, Cristiano; PEIXOTO, Marcelo Magalhães. **Aspectos Jurídicos do Terceiro Setor**. Editora IOB Thoson, 2005.

CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos**: planejamento, elaboração e apresentação. 2. ed. Lajeado: Univates, 2012. E-book. Disponível em:< http://www.univates.br >. Acesso em: 16 maio 2015.

DECICINO, Ronaldo. **Terceiro Setor: ONGS, fundações e outras entidades empregam 20 milhões de pessoas**. Disponível em: <http://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/terceiro-setor-ongs-fundacoes-e-outras-entidades-empregam-20-milhoes-de-pessoas.htm>. Acesso em: 10 de Abr. de 2015.

DELGADO, Maria Viviane Monteiro. **O Terceiro Setor no Brasil: Uma visão Histórica.** Revista Espaço Acadêmico nº 37, junho de 2004. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/037/37cdelgado.htm> Acesso em: 10 abr..

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – Princípios e Práticas.** 4. Ed. 1997.

IUDICIBUS, Sergio de; MARION, Jose Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução a Teoria da Contabilidade** - Para o Nível de Graduação. 5. Ed. Editora Atlas. 2009.
Lei de incentivo ao esporte. Disponivel em: <http://www2.esporte.gov.br/leiIncentivoEsporte/cartilhaGrafica.jsp>. Acesso em: 13 jun. 2015.

LINS, José Pessoa (2005). AMORIM, Eduardo (Rev. 2009) Portal SEFAZ de Pernambuco, Escola Fazendária, Unidade de Educação a Distância **Conceitos Básicos de Contabilidade.** Disponível em: <https://portalesafaz.sefaz.pe.gov.br/moodle/cursos/Conceito_Contabilidade_atual/apostila/Apostila%20de%20Contabilidade.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2015.

MAGNUS, Cristina de Oliveira. **Controle Interno financeiro em uma entidade sem fins lucrativos.** Monografia apresentada para a obtenção do grau em Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina. Ano 2007 (texto digital).

MARE, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Organizações Sociais.** 5ª edição, Brasília, Distrito Federal, 1998. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno02.PDF>. Acesso em: 10 abr. 2015.

MONELLO, Sergio Roberto. **As Organizações Religiosas e o Código Civil Brasileiro.** Disponível em: <http://www.advocaciasergiomonello.com.br/SitesTerceiros/Adv_Sergio_monello2/index.php/component/content/article/10-noticias-artigos/16-as-organizacoes-religiosas-e-o-codigo-civil-brasileiro>. Acesso em: 15 abr. 2015.

MONSER, Neusa Terezinha Ballardin et al. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – **Terceiro Setor: Guia de Orientação para o Profissional da Contabilidade** – DEZ 2011. Comissão de Estudos do Terceiro Setor do CRC-RS (2010/2011) Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_3setor.pdf?2cd7ae> Acesso em: 03 de Abr. de 2015.

MORAIS, Roberto Rodrigues de. **Terceiro Setor tem várias obrigações Contábeis e Tributárias em 2015.** Publicado em 25/02/2015. Disponível em: <http://www.ieprev.com.br/conteudo/id/37092/t/terceiro-setor-tem-varias-obrigacoes-contabeis-e-tributarias-em-2015>. Acesso em: 23 maio 2015.

Obrigação tributária - **Direito e Leis.** De 19 de junho de 2014. Disponível em: <http://www.direitoeleis.com.br/index.php?title=Obrigação tributária&oldid=2224>. Acesso em: 20 maio 2015.

OLIVEIRA, Aristeu de; ROMÃO, Valdo. **Manual do Terceiro Setor e Instituições Religiosas.** Trabalhista, Previdenciária, Contábil e Fiscal. 3. Ed. Editora Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Cássia de. MONELLO, Marcelo. **Os Principais Aspectos da Resolução CFC nº 1409/12. ITG 2002** – Entidade Sem Finalidade de Lucros. Disponível em: <http://www.crc.org.br/_eventos/arquivos/OsPrincipaisAspectosdaRESOLUCAOCFC.pdf>. Acesso em: 15 maio 2015.

PEYON, Luiz Francisco; **Gestão Contábil para o Terceiro Setor**, Livraria Freitas Bastos Editora, 2004.

POGGETTI, Donata. **A Pirâmide de Kelsen**. Disponível em: <http://www.equilibrecursos.net/a-piramide-de-kelsen/>. Acesso em: 01 maio 2015.

PORTAL de Educação. **O Conceito de Contabilidade.** De 10 de Abril de 2013. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/42993/o-conceito-de-contabilidade>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SCHEUNEMANN, Arno Vorpagel; RHEINHEIMER, Ivone. **Administração do Terceiro Setor**. 2013, e-book. Disponível em: <http://www.univates.br>. Acesso: 23 maio 2015.

SILVA, Arcênio Rodrigues da. **Fundação de Direito Privado: Instituição, Dotação e Estatutos Sociais.** Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2837>. Acesso em: 12 abr. 2015.

TERCEIRO Setor. **O que é Terceiro Setor**. Disponível em: <http://terceiro-setor.info/mos/view/O_que_%C3%A9_Terceiro_Setor_/>. Acesso em: 16 abr. 2015.

UNIVATES, Centro Universitário. **Vale do Taquari**. Disponível em: <http://www.univates.br/institucional/vale-do-taquari>. Acesso em: 10 jun. 2015.

WEISHEIMER, Sandro Roberto. **Propostas de Gestão para entidades de caridade sem fins lucrativos** – Monografia apresentada para a obtenção do grau em Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Univates. Nov. de 2005.

YOUNG, Lucia Helena; **Entidade Sem Fins Lucrativos, Imunidade e Isenção Tributária.** 2009.

ZANLUCA, Julio César. **A Contabilidade do Terceiro Setor**. Portal de Contabilidade. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/terceirosetor.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

Data recebimento do artigo: 20/05/2016

Data do aceite de publicação: 15/06/2016