

**FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**IONE ALVES DE ALMEIDA SILVA  
MARY HELEN MARCIANO MENDONÇA**

**ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS  
ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

MARÍLIA  
2012

IONE ALVES DE ALMEIDA SILVA  
MARY HELEN MARCIANO MENDONÇA

**ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS  
ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Marlene de Fátima Campos Souza

MENDONÇA, Mary Helen Marciano; SILVA, Ione Alves de Almeida da

Orçamento como ferramenta de gestão nas entidades do terceiro setor/ Mary Helen Marciano Mendonça; Ione Alves de Almeida da Silva; orientador: Marlene de Fátima Campos Souza. Marília, SP: [s.n], 2012. 74f.

Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis), Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2012.

1. Terceiro Setor 2. Gestão 3. Orçamento  
CDD: 657.8



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"  
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM  
Curso de Ciências Contábeis.

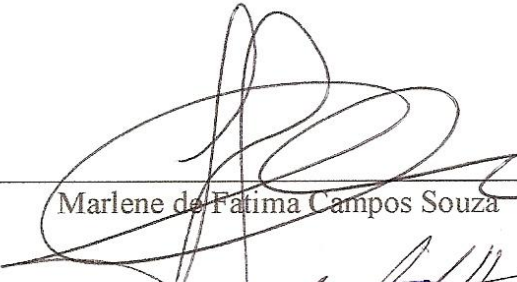
Ione Alves de Almeida da Silva - 44949-0  
Mary Helen Marciano Mendonça - 44311-5

TÍTULO "ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS ENTIDADES DO  
TERCEIRO SETOR "


Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Nota: 100 (DEZ)

ORIENTADOR:

  
Marlene de Fatima Campos Souza

1º EXAMINADOR:

  
Moacir Spadoto Righetti

2º EXAMINADOR:

  
Luiz Otavio Simoes

Marília, 05 de dezembro de 2012.

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais Leide Masitni e José Alves e aos meus irmãos pelo apoio e incentivo. As minhas filhas Talita, Lorena e Gabrielly pela compreensão da minha ausência, e ao meu Marido Gilmar pelo companheirismo.*

*Ione*

*Aos meus pais Benedito e Valderice, e ao meu marido William, pelo carinho e compreensão durante a trajetória acadêmica e especialmente por serem os principais incentivadores em meus projetos.*

*Mary Helen*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela oportunidade de viver e que sempre nos dá coragem para enfrentar os percursos da vida com fé e determinação.

Aos nossos familiares pelo apoio, dedicação em todos os momentos de nossa vida, e a compreensão nos momentos de ausência.

A orientadora deste trabalho, professora Marlene de Fátima Campos Souza, que a todo tempo nos incentivou e acreditou em nosso potencial, além da orientação atuou como conselheira e amiga, nos ajudando a superar os obstáculos que envolveram o trabalho.

Ao senhor Saraiva que contribuiu com o empréstimo de material bibliográfico para a realização do trabalho.

Aos professores pelos conhecimentos disponibilizados durante a graduação. As amizades que adquirimos durante o decorrer do curso e aos colegas de trabalho que torceram por nós.

Agradecemos a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desta etapa e aqueles que torceram pelo nosso sucesso.

*“Feliz o homem que acha sabedoria, e o homem  
que adquire conhecimento”*

ROVÉRBIO 3.13

MENDONÇA, Mary Helen Marciano; SILVA, Ione Alves de Almeida. **Orçamento como ferramenta de gestão nas entidades do terceiro setor**. 2012. 74f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2012.

## RESUMO

Atualmente o terceiro setor vem ganhando visibilidade e reconhecimento na prestação de serviços básicos, com a finalidade de suprir as necessidades da população. A obtenção de recursos é proveniente de doações do setor público e privado, além dos serviços voluntários fornecidos pela população. Mesmo com o amparo da sociedade, as entidades têm sérias dificuldades de manter-se devido à demanda da população e as dificuldades de captação de novos recursos, como nas empresas privadas as entidades do terceiro setor devem adotar métodos de controle financeiro com a finalidade de gestão dos recursos arrecadados. Neste sentido o interesse na realização deste trabalho foi no intuito de apresentar o orçamento como ferramenta de controle atuando de maneira eficaz na gestão de recursos do terceiro setor. Por meio de estudos sobre as formas de controle, identificamos que a utilização do orçamento contribui para o controle dos resultados das entidades, por conter de maneira clara as previsões de movimentações financeiras baseadas no planejamento estratégico das organizações. O orçamento atua como controle em tempo real das receitas, despesas e investimentos que deverão ser seguidos em um determinado período, age no sentido de antecipar quaisquer imprevistos que poderão comprometer o resultado, oferecendo auxílio para aplicação de ações preventivas. A utilização do orçamento traz credibilidade e transparência das informações aos gestores e subsidia na tomada de decisões de médio e longo prazo, aos usuários externos proporciona solidez nos resultados divulgados e reconhecimento ante a sociedade como entidade eficaz em sua gestão, atuando como modelo para outras entidades do setor. Além de suas funções básicas o orçamento auxiliado as demonstrações contábeis projetadas atuam como uma ferramenta importante na projeção dos cenários a partir de dados previstos, no intuito de obter comparações a fim de aplicar da melhor forma possível métodos de gestão de recursos, e mensurar o desenvolvimento econômico da entidade.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor, Gestão, Orçamento.



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Balanço Patrimonial: Ativo .....                | 41 |
| Figura 2 – Balanço Patrimonial Passivo .....               | 42 |
| Figura 3 – Demonstração das Receitas .....                 | 42 |
| Figura 4 – Demonstração dos Custos e Despesas .....        | 43 |
| Figura 5 – Fluxo de Caixa Direto.....                      | 44 |
| Figura 6 – Fluxo de Caixa Indireto .....                   | 45 |
| Figura 7 – Mutações do Patrimônio Líquido.....             | 46 |
| Figura 8 – Entradas do Fluxo de Caixa .....                | 48 |
| Figura 9 – Saídas do Fluxo de Caixa.....                   | 49 |
| Figura 10 – Resumo da Movimentação do Fluxo de Caixa ..... | 50 |
| Figura 11 – Levantamento das Informações Históricas .....  | 54 |
| Figura 12 – Projeção Orçamentária das Receitas.....        | 54 |
| Figura 13 – Variações Orçamentárias. ....                  | 55 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Orçamento Detalhado 1º e 2º Trimestre.....             | 58 |
| Quadro 2 – Resumo do Resultado 1º e 2º Trimestre .....            | 59 |
| Quadro 3 - Orçamento Detalhado 3º e 4º Trimestre.....             | 60 |
| Quadro 4 – Resumo do Resultado 3º e 4º Trimestre .....            | 61 |
| Quadro 5 – Orçamento Consolidado. ....                            | 62 |
| Quadro 6 – Resultado Anual .....                                  | 63 |
| Quadro 7 – Fluxo de Caixa Projetado .....                         | 65 |
| Quadro 8 – Demonstração do Resultado do Exercício Projetado. .... | 67 |
| Quadro 9 – Balanço Patrimonial Projetado .....                    | 68 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

CEAS – Certificado de Entidade de Assistência Social

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

ONGs – Organizações Não Governamentais

TS – Terceiro Setor

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO.....  | 13 |
| CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO-LEGAL .....                                       | 19 |
| 1.1 Surgimento do Terceiro Setor.....  | 19 |
| 1.2 Terceiro Setor no Brasil.....  | 21 |
| 1.2.1 Entidades Sem Fins Lucrativos .....  | 22 |
| 1.2.2 Associações. ....  | 22 |
| 1.2.3. Fundações. ....   | 24 |
| 1.3 Legislação Aplicada ao Terceiro Setor.....                                     | 25 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO 2 – GESTÃO FINANCEIRA .....   | 33 |
| 2.1 Gestão Financeira e Orçamentária.....  | 33 |
| 2.2 Planejamento Financeiro .....  | 34 |
| 2.2.1 Planejamento de Curto Prazo .....  | 34 |
| 2.2.2 Planejamento de Longo Prazo .....  | 36 |
| 2.3 Controles Internos .....   | 37 |
| 2.3.1 Fluxo de Caixa.....  | 46 |
| 2.3.2 Orçamento .....  | 50 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO 3 – A IMPORTÂNCIA E APLICABILIDADE DO ORÇAMENTO NO<br>TERCEIRO SETOR..... | 56 |
| 3.1 Orçamento nas entidades do Terceiro Setor .....                                | 56 |
| 3.1.2 Aplicação, Análise e Discussões do Orçamento .....                           | 57 |
| 3.1.3 Demonstrações Contábeis Projetadas .....                                     | 63 |
| <br>   |    |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 70 |
| <br>   |    |
| REFERÊNCIAS .....  | 71 |

## INTRODUÇÃO

Com a necessidade de reorganização da sociedade no Brasil, visto que o país enfrentava constantes problemas de necessidades básicas para a vida humana, surgiram, por iniciativa da sociedade cível organizada, as entidades sem fins lucrativos, denominadas como Terceiro Setor. O termo Terceiro Setor passou a ser utilizado na década de 90 em decorrência das ações desenvolvidas com a finalidade de prestar serviços de natureza pública quando o Estado, principal prestador, tornou-se ineficiente nos atendimentos devido ao crescimento das demandas sociais.

A utilização do termo é considerada abrangente por ser ele composto de uma variedade de atividades sociais, além de uma abundância de sentidos, tornando o entendimento ambíguo. Segundo Cabral (2007, p. 11) “Haverá referências a setor de caridade, setor não lucrativo, organizações não-governamentais, setor independente, setor voluntário, setor isento de imposto, economia social e mais recentemente setor da sociedade civil.”

Estas terminologias não poderão ser descartadas, pois revelam suas características e se completam no entendimento do conceito. Após algumas pesquisas, encontramos uma definição mais adequada que contempla todas as formas do Terceiro Setor e, segundo Barbieri (2008, p. 57), o Terceiro Setor é conceituado como:

O conjunto de organismos, organizações ou instituições dotados de autonomia e administração própria que representam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento.

Atualmente, as entidades do Terceiro Setor vêm ganhando espaço significativo na sociedade e principalmente na economia. De acordo com Corrêa, Pimenta e Saraiva (2006, p. 11):

Entre os anos de 1996 e 2002 ocorreu um aumento significativo do número de entidades, correspondendo a um aumento de 157% (de 105 mil para 276 mil). Também podemos considerar um aumento de recursos distribuídos pelo setor público, privado ou a própria sociedade por meio de doações, subvenções e o trabalho voluntário, na manutenção e no desenvolvimento dos projetos realizados por essas entidades.

Diante desse cenário, é necessária uma gestão eficaz dos recursos disponibilizados para manter a sua continuidade, pois a principal receita é proveniente de doações, o que torna a dependência ainda maior dos setores público e privado. A maioria das organizações tem sérias dificuldades em manter-se, em função da escassez dos recursos e das dificuldades de gestão, assim por não possuir uma visão ampla em relação à administração, como uma empresa privada que precisa planejar suas ações com base em informações financeiras sólidas para tomar decisões.

É o que afirma Gonçalves et al. (2009, p.5) sobre a gestão do Terceiro Setor:

A forma como a entidade elabora e direciona suas atividades, e principalmente a maneira como utiliza seus recursos reflete significativamente em seus resultados, uma vez que, nessas entidades os recursos são escassos e a maneira como eles serão geridos configura fator determinante para o seu desenvolvimento.

A gestão financeira eficaz dessas entidades vem sendo considerada um diferencial no desenvolvimento de uma administração sustentável, sendo que a Contabilidade exerce uma função fundamental no registro e fornecimento de informações, conduzindo à tomada de decisões. Além do quesito mais importante, a transparência nas demonstrações das aplicações e origens de recursos contribui para a avaliação de desempenho por parte de seus usuários.

Para uma boa gestão financeira, a adoção frequente das ferramentas da Contabilidade vem ajudar na necessidade de uma administração consciente e sustentável e principalmente na adequação das prestações de contas aos órgãos deliberativos, como por exemplo, a realização do orçamento como forma de planejamento a curto e de longo prazo, contribuindo com o controle interno da entidade.

Para o CFC (2007, p. 95), a função do orçamento é:

[...] dimensionar a capacidade de a entidade administrar determinando volume de recursos, isto avaliado como um todo e não apenas projeto a projeto, recomenda-se que a entidade elabore um orçamento anual global a partir dos objetivos de trabalho que forem traçados pela administração e aprovados pela assembléia para se ter uma visão total da entidade.

## **Problema**

Diante da importância que o Terceiro Setor vem ganhando na sociedade e da frequente necessidade de transformações na gestão do setor, o presente trabalho buscará responder à questão: **“Como orçamento pode contribuir como ferramenta eficaz na gestão das entidades do terceiro setor?”**

## **Objetivo Geral**

O trabalho terá como objetivo geral identificar a importância de uma gestão eficaz das entidades sem fins lucrativos, utilizando-se o Orçamento como ferramenta essencial na administração sustentável das entidades do Terceiro Setor.

## **Objetivo Específico**

O presente trabalho tem como objetivos específicos:

- Elencar e analisar as informações necessárias para dar início ao orçamento.
- Realizar a simulação de um orçamento com dados que representam a realidade de uma entidade sem fins lucrativos.
- Verificar a funcionalidade do orçamento como ferramenta de gestão.
- Avaliar o desempenho financeiro de uma entidade do terceiro setor utilizando o orçamento.

## **Justificativa**

O Terceiro Setor se tornou importante por suprir as falhas de serviços públicos existentes na sociedade; com o crescimento do setor no Brasil e consequente aumento da movimentação de recursos públicos e privados nas entidades sem fins lucrativos, seja por doações, subvenções e isenções fiscais, criou-se a necessidade de maior controle dos recursos por parte dos investidores e da própria entidade.

Na visão do investidor, está o controle na transparência das informações da prestação de contas e, para a entidade, é como forma de gerenciamento dos recursos e despesas com a manutenção da atividade, tendo em vista a escassez dos recursos disponíveis.

Para Gonçalves et al. (2009, p. 2),

Uma parcela significativa das organizações do terceiro setor sobrevive das doações de terceiros. O sucesso dessas organizações depende da captação desses recursos, bem como da forma como estes recursos são geridos por estas entidades. É sabido que muitas entidades convivem com a insuficiência de recursos o que compromete significativamente a condução dos projetos e a realização de seus objetivos.

A legislação já torna obrigatória a apresentação de relatórios financeiros para avaliar o desempenho, bem como forma de comprovação de que os recursos disponibilizados são aplicados corretamente. O foco principal é aplicar modelos de controles internos utilizados em organizações empresariais com o intuito de manter a continuidade do Terceiro Setor.

Analisar as possibilidades de adoção de controles financeiros no Terceiro Setor irá auxiliar em uma melhor gestão das entidades sem fins lucrativos.

### **Metodologia da pesquisa**

O trabalho abordará três tipos de delineamento para compor a metodologia levando em consideração os objetivos, os procedimentos e a abordagem do problema. São itens que se enquadram com a temática da Contabilidade são importantes para um maior direcionamento da pesquisa.

Segundo Beuren (2009, p.76),

No rol dos procedimentos metodológicos estão os delineamentos, que possuem um importante papel na pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo. Não há um tipo de delineamento particular para o estudo de questões relacionadas à Contabilidade. No entanto, encontram-se tipos de pesquisas que mais se ajustam à investigação de problemas desta área do conhecimento.



### **Quanto aos objetivos**

O presente trabalho será dirigido pela pesquisa exploratória, pois ela proporciona uma visão global do fato a ser explorado e um maior conhecimento sobre o tema pesquisado.

Como explica Beuren (2009, p. 80, *apud* ANDRADE, 2002), a pesquisa exploratória:

Ressalta algumas finalidades primordiais, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

### **Quanto aos procedimentos**

A coleta de dados ocorrerá por meio da pesquisa bibliográfica em *sites*, livros e artigos que abordem a temática do Terceiro Setor, com o intuito de analisar e interpretar assuntos relacionados à gestão e aos métodos de controle das organizações que fazem parte desse setor.

De acordo com Beuren (2009, p. 86, *apud*, CERVO e BERVIAN, 1983, p. 55), ao tratar da utilização da pesquisa bibliográfica, fica evidente que ela:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode-se ser realizado independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema

### **Quanto à abordagem do problema**

O problema será abordado pelo método qualitativo, por resultar em um procedimento que traz um aprofundamento maior sobre o tema escolhido.

Beuren (2009, p. 92) destaca os pontos positivos em relação ao método qualitativo e também faz uma comparação do método quantitativo, sendo que este basicamente analisa um

grupo por meio de ferramentas estatísticas estando ligado somente às informações dadas pelo grupo analisado.

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

No Capítulo 1 apresentamos o marco legal e as origens do Terceiro Setor, a partir deste momento iremos entender a suas necessidades de ferramentas para auxiliar na gestão das entidades sem fins lucrativos.

## **CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO-LEGAL**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a evolução histórica do Terceiro Setor, indicando os fatores que influenciaram o seu surgimento e as adequações que foram se efetuando desde então.

### **1.1 Surgimento do Terceiro Setor**

Para entendermos o surgimento do Terceiro Setor, também denominado entidades de direito jurídico privado que não visam lucro, é necessário voltarmos ao passado, por volta dos anos 1900, quando os indivíduos da sociedade tinham em média 45 anos de vida e tudo que produziam era consumido, não existia infraestrutura adequada nem saneamento básico. Com a Revolução Industrial, a população aumentou rapidamente e a média da expectativa de vida ficou cada vez maior, assim como o consumo e a demanda por bens e, principalmente, por serviços, os quais deveriam ser concedidos totalmente pela figura do governo e pelas empresas privadas com finalidades de lucro; nenhum dos dois conseguiu atender a essas necessidades.

Ao final da Segunda Guerra Mundial, várias transformações sociais ocorreram no mundo em consequência do desenrolar da história. Houve uma grande concentração urbana com as migrações em massa dos campos para as cidades com isso, ocorreu o aumento da violência, das doenças, da pobreza e dos conflitos religiosos, étnicos, sociais ou políticos. Então, para auxiliar as políticas econômicas governamentais, surgiu a figura da filantropia com a finalidade de garantir o bem-estar social como: saúde sanitária, qualidade habitacional, educação infantil, conscientização de coletividade com o meio ambiente. São movimentos sociais instituídos pela sociedade civil, tais como: associações, centros, fundações e institutos.

Segundo Fernandes (1994, p. 21), um estudioso do tema, o Terceiro Setor é um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão “bens e serviços públicos”; neste caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.

Estas entidades surgiram em decorrência da globalização desenfreada e da atuação ineficiente do Estado ao cumprir seu papel junto à sociedade. Assim, o Terceiro Setor vem crescendo e se expandindo em várias áreas, objetivando atender à demanda por serviços sociais, requisitados por uma quantidade expressiva da população menos favorecida, em vários sentidos, de que o Estado (Primeiro Setor) e os agentes econômicos (Segundo Setor) não têm interesses ou não são capazes de provê-la.

Para melhor entendimento, os conceitos de Primeiro Setor (Estado), Segundo Setor (mercado) e Terceiro Setor (demais setores) estão interligados com a finalidade de produzir melhores condições de vida junto à sociedade civil.

Segundo Barbieri, (2008, p. 62), mencionado pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, em publicação intitulada *Manual básico: repasses públicos ao Terceiro Setor*, é importante apresentar o seguinte conceito:

A designação “Terceiro Setor” identifica área pertinente e implicada com a solução das questões sociais:- O primeiro Setor é o Governo, representante do estado e maior provedor das necessidades de uma coletividade. No segundo setor encontra-se a iniciativa privada, cuja competência administrativa dos meios de produção cuida da satisfação dos anseios individuais. Com o aumento das carências e ameaças de falência do Estado, a mesma iniciativa privada (cidadania) passou a se preocupar com questões sociais. Deste último extrato, surge o terceiro setor, representado por cidadãos integrados em organizações sem fins lucrativos, não-governamentais, voltados para a solução de problemas sociais e com objetivo final de gerar serviços de caráter público.

Fazem parte do Terceiro Setor as associações ou fundações, da qual trataremos neste trabalho e tem como finalidade auxiliar aos mais necessitados junto à sociedade no geral. De acordo com Oliveira, (2007, p. 172) fazem parte do Terceiro Setor:

Atividades voluntárias, desenvolvidas por organizações privadas não-governamentais e sem ânimo de lucro (associações ou fundações), realizadas em prol da sociedade, independentemente dos demais setores (Estado e mercado), embora com eles possa firmar parcerias e deles possa receber investimentos (públicos e privados).

Portanto, o Terceiro Setor busca ser reconhecido como mais um setor eficaz da sociedade, prestador de serviços com vistas a encontrar soluções efetivas aos problemas sociais, e também a construir sua identidade como um conjunto de organizações que atuam no

desenvolvimento da sociedade, no resgate da cidadania e na afirmação de relações éticas em todas as atividades humanas.

## **1.2 Terceiro Setor no Brasil**

O crescimento do TS no Brasil ocorreu em virtude, também, de práticas cada vez mais efetivas da política neoliberal do capitalismo global, produzindo instabilidade econômica, política e social, principalmente nos países do terceiro mundo.

Podemos afirmar que as entidades do TS compõem-se de um conjunto de iniciativas das organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores significativos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantrópicas, com direitos e garantias sociais.

Constata-se nas últimas décadas um crescimento quantitativo e qualitativo do Setor como um todo, em especial das ONGs. Com a consolidação democrática, através da multiplicidade partidária, da formação de sindicatos e fortalecimento de movimentos sociais urbanos e rurais, abre-se espaço para uma atuação mais efetiva das ONGs no que diz respeito à degradação do meio ambiente, na área da saúde e da educação.

O termo Terceiro Setor surgiu inicialmente nos Estados Unidos e o termo organizações não-governamentais é o mais usual na Europa. Aqui, no Brasil, usam-se indistintamente ambos os termos.

Originaram-se da participação das entidades sem fins lucrativos no Brasil, que é datada no final do século XIX. Pode-se até mesmo citar o exemplo das Santas Casas que remontam mais atrás, na segunda metade do século XVI, e trás consigo uma tradição da presença das igrejas cristãs que direta ou indiretamente atuavam prestando assistência à comunidade. Toma-se como destaque a Igreja Católica, que com suporte do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades mais necessitadas, que ficavam às margens das políticas sociais básicas de saúde e educação. A atuação das Igrejas, concomitante com o Estado, durou todo o período colonial, até início do século XIX. (RELATÓRIO GESET, 2001, p. 6-7)

Nas décadas de 70 e 80, as entidades não tinham mais o apoio do governo devido à repressão da ditadura militar. Começam a surgir movimentos sociais, opondo-se

especialmente às práticas autoritárias do regime militar desse período, assim como reivindicando direitos sociais. Diante da falta de planejamento do governo, como a criação de um fundo previdenciário para garantir as necessidades básicas dos menos favorecidos e desempregados, dentre outras possibilidades, grupos de pessoas se juntaram com a finalidade de prestar assistência social, assim chamadas de entidades sem fins lucrativos.

### **1.2.1 Entidades Sem Fins Lucrativos**

As entidades sem fins lucrativos são organizações do Terceiro Setor; entretanto, não é uma tarefa fácil caracterizar estas entidades, pois fazem parte de um setor muito amplo e ambíguo. São as associações, as sociedades e as fundações que compartilham do mesmo objetivo de natureza social e assistencial voltado para o público.

De acordo com Peter F. Drucker (1994, p. 15), as instituições sem fins lucrativos têm, em comum, o objetivo de realizar mudanças nas pessoas. Seu produto é um paciente curado, é uma criança que aprende, é um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio; ou seja, é uma vida transformada.

Para Mendes (1999, p. 12), a dificuldade inicial para a caracterização e escolha das ONGs é que não existe uma classificação oficial que diferencie e estratifique os diversos segmentos formados por entidades sem fins lucrativos no Brasil.

Diante desta dificuldade de definições, por se tratar da existência de uma gama de conceitos sobre as entidades, é que estudaremos a seguir as Associações e Fundações.

### **1.2.2 Associações**

As associações são pessoas jurídicas formadas pela união de pessoas físicas que se reúnem e se organizam para a realização de atividades não econômicas, ou seja, sem finalidades lucrativas.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade, apud Nunes (1990, p. 98), tratar-se de “sociedade civil”, formada com ou sem capital, e por pessoas que conjugam bens,

conhecimentos ou atividades com um fim comum não-especulativo, determinado em contrato ou estatuto, podendo ter caráter beneficente, recreativo, literário, artístico, cultural, proteção, utilidade pública, entre outros.

Com isso, podemos admitir que a associação é uma reunião de pessoas, com fins comuns e sem finalidade lucrativa.

De acordo com o artigo 16 do Código Civil Brasileiro, essas entidades da sociedade civil sem finalidade de lucros apresentam características diversas, em seus aspectos jurídicos. Os artigos 20 e 23 do citado Código Civil enunciam as características das associações da seguinte forma:

- a) os fins, os meios próprios e os interesses são estabelecidos pelos associados;
- b) os associados podem alterar os fins;
- c) o patrimônio é constituído pelos associados; e
- d) os associados deliberam livremente.

Segundo o Código Civil (Lei 10. 406/2002), sobre as associações:

**Art. 53.** 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.

**Art. 54.** Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterà:

- I - a denominação, os fins e a sede da associação;
- II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
- III - os direitos e deveres dos associados;
- IV - as fontes de recursos para sua manutenção;
- V - o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;
- VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.
- VII - a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

**Art. 55.** Os associados devem ter iguais direitos, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais.

**Art. 56.** A qualidade de associado é intransmissível, se o estatuto não dispuser o contrário.

Parágrafo único. Se o associado for titular de quota ou fração ideal do patrimônio da associação, a transferência daquela não importará, *de per se*, na atribuição da qualidade de associado ao adquirente ou ao herdeiro, salvo disposição diversa do estatuto.

**Art. 57.** A exclusão do associado só é admissível havendo justa causa, assim reconhecida em procedimento que assegure direito de defesa e de recurso, nos termos previstos no estatuto. (Redação dada pela Lei nº 11.127, de 2005)

**Art. 58.** Nenhum associado poderá ser impedido de exercer direito ou função que lhe tenha sido legitimamente conferido, a não ser nos casos e pela forma previstos na lei ou no estatuto

**Art. 59.** Compete privativamente à assembléia geral:

- I - destituir os administradores;
- II - alterar o estatuto.

Parágrafo único. Para as deliberações a que se referem os incisos I e II deste artigo é exigido deliberação da assembleia especialmente convocada para esse fim, cujo quorum será o estabelecido no estatuto, bem como os critérios de eleição dos administradores.

**Art. 60.** A convocação dos órgãos deliberativos far-se-á na forma do estatuto, garantido a 1/5 (um quinto) dos associados o direito de promovê-la.

**Art. 61.** Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do art. 56, serão destinadas à entidade de fins não econômicos designada no estatuto, ou, omissa esta, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.

As associações são constituídas por declaração de vontade entre as pessoas intervivas, mediante estatutos que será estabelecido em assembleia geral. Nesta assembleia é que se determinam quem será Diretoria Executiva, Direção-Geral, Diretoria Administrativa, Secretaria Executiva, Superintendência, etc.

### 1.2.3. Fundações.

As fundações são entes jurídicos que têm como fator preponderante o patrimônio. Este ganha personalidade jurídica e deverá ser administrado de modo a atingir o cumprimento das finalidades estipuladas pelo seu instituidor.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade, citado por Nunes (1990, p. 102),

É uma instituição autônoma, criada por liberalidade privada ou pelo Estado, por meio de escritura pública ou testamento, com personalidade jurídica, patrimônio próprio especificado e fim altruístico, beneficente ou de necessidade, interesse ou utilidade pública ou social, administrada segundo determinações de seus fundadores.

Segundo o Código Civil (lei 10.406/2002), sobre as fundações:

**Art. 62.** 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-la.

Parágrafo único. A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência.

**Art. 63.** Quando insuficientes para constituir a fundação, os bens a ela destinados serão, se de outro modo não dispuser o instituidor, incorporados em outra fundação que se proponha a fim igual ou semelhante.



**Art. 64.** Constituída a fundação por negócio jurídico entre vivos, o instituidor é obrigado a transferir-lhe a propriedade, ou outro direito real, sobre os bens dotados, e, se não o fizer, serão registrados, em nome dela, por mandado judicial.

**Art. 65.** Aqueles a quem o instituidor cometer a aplicação do patrimônio, em tendo ciência do encargo, formulará logo, de acordo com as suas bases (art. 62), o estatuto da fundação projetada, submetendo-o, em seguida, à aprovação da autoridade competente, com recurso ao juiz.

Parágrafo único. Se o estatuto não for elaborado no prazo assinado pelo instituidor, ou, não havendo prazo, em cento e oitenta dias, a incumbência caberá ao Ministério Público.

**Art. 66.** Velará pelas fundações o Ministério Público do Estado onde situadas.

§ 1º Se funcionarem no Distrito Federal, ou em Território, caberá o encargo ao Ministério Público Federal.

§ 2º Se estenderem a atividade por mais de um Estado, caberá o encargo, em cada um deles, ao respectivo Ministério Público.

**Art. 67.** Para que se possa alterar o estatuto da fundação é mister que a reforma:

I - seja deliberada por dois terços dos competentes para gerir e representar a fundação;

II - não contrarie ou desvirtue o fim desta;

III - seja aprovada pelo órgão do Ministério Público, e, caso este a denegue, poderá o juiz supri-la, a requerimento do interessado.

**Art. 68.** Quando a alteração não houver sido aprovada por votação unânime, os administradores da fundação, ao submeterem o estatuto ao órgão do Ministério Público, requererão que se dê ciência à minoria vencida para impugná-la, se quiser, em dez dias.

**Art. 69.** Tornando-se ilícita, impossível ou inútil a finalidade a que visa a fundação, ou vencido o prazo de sua existência, o órgão do Ministério Público, ou qualquer interessado, lhe promoverá a extinção, incorporando-se o seu patrimônio, salvo disposição em contrário no ato constitutivo, ou no estatuto, em outra fundação, designada pelo juiz, que se proponha a fim igual ou semelhante.

O Conselho Federal de Contabilidade sita em seu Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Público:

O estatuto da fundação disporá sobre a administração da fundação, especificando que órgãos farão parte da fundação, as suas competências e como se comporão. É faculdade de o instituidor declarar, no ato da instituição da fundação, seja por escritura pública, seja por testamento, como se fará a administração.

A administração da fundação será composta de, no mínimo, dois órgãos: um deliberativo e outro executivo.

### 1.3 Legislação Aplicada ao Terceiro Setor

Apresentaremos a evolução normativa do Terceiro Setor advinda das constantes mudanças de seu conceito e do crescimento do setor no Brasil. Podemos considerar como a primeira iniciativa de regulamentação a Constituição Federal de 1988, que elenca as primeiras normas referentes aos direitos humanos bem como à Seguridade Social, até a mais recente Lei

nº 12.101/2009, regulamentada pelo Decreto 7.237/2010, denominada Lei da Filantropia, mais específica no que diz respeito às ações direcionadas ao terceiro setor.

▪ **Constituição Federal 1988.**

A Constituição trouxe pontos marcantes em relação às entidades sociais que, em um primeiro momento, podem ser considerados pequenos, mas que são significantes para a época, a importância está na definição da seguridade social e a abrangência da assistência social no Brasil.

Podemos ressaltar o artigo 194, capítulo II, seção I, que discorre sobre a definição da seguridade social: “**Art. 194.** (\*) A seguridade social compreende um conjunto de ações de iniciativas dos poderes públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social”.

À Constituição confere a responsabilidade da organização da seguridade social ao governo e dispõe do financiamento por meio de recursos previstos em orçamento público e as Contribuições Sociais sobre folha de pagamento, o faturamento e o lucro das empresas. Para as entidades de amparo social foi concedido o benefício da isenção das contribuições e de outros tributos que por ventura poderão ocorrer.

**Art. 195.** § 7.º São isentas de contribuição para a seguridade social as entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei.

**Art. 150.** (\*) Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

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;

Outro ponto marcante foi no que diz respeito à assistência social: no artigo 203, seção IV, elencam-se os objetivos da proteção social a respeito da família, do portador de necessidades especiais e do idoso.

**Art. 203.** A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos:

I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;

II - o amparo às crianças e adolescentes carentes;

III - a promoção da integração ao mercado de trabalho;

IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária;

V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei.

▪ **Decreto 752/1993 - Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos**

O Decreto 752/1993 aborda exclusivamente a certificação das entidades de fins filantrópicos; sua importância consiste em ser ele um item determinante na relação de documentos para a obtenção de subsídios públicos e privados.

Nos artigos 1º e 2º, trata da qualificação das entidades filantrópicas, seguido da validade do certificado, que será de três anos, podendo ser renovado com o exame da entidade mediante os requisitos necessários.

As condições que deverão se cumpridas estão dispostas nos art. 3º ao 9º, no sentido de cumprir a legalização da entidade conforme a norma vigente, aplicação dos recursos que devem ser gastos unicamente com a manutenção e aplicação em projetos no território nacional. Em relação aos serviços prestados deverão ser de natureza gratuita sem discriminação dos beneficiados.

▪ **Lei nº 8.742/1993 Lei Orgânica da Assistência Social**

A lei posiciona especificamente sobre a seguridade social, como um complemento ao que trata na Constituição Federal de 1988 na composição dos objetivos e no alcance da assistência social.

**Art. 1º** A assistência social, direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas.

**Art. 2º** A assistência social tem por objetivos:

I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;

II - o amparo às crianças e adolescentes carentes;

III - a promoção da integração ao mercado de trabalho;

IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária;

V - a garantia de 1 (um) salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família.

Parágrafo único. A assistência social realiza-se de forma integrada às políticas setoriais, visando ao enfrentamento da pobreza, à garantia dos mínimos sociais, ao provimento de condições para atender contingências sociais e à universalização dos direitos sociais.

A qualificação de entidades sem fins lucrativos permanece explícita e, do mesmo modo, aparece a figura do CNAS (Conselho Nacional da Assistência Social) como órgão deliberativo.

**Art. 3º** Consideram-se entidades e organizações de assistência social aquelas que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de seus direitos.

§ 1º São de atendimento aquelas entidades que, de forma continuada, permanente e planejada, prestam serviços, executam programas ou projetos e concedem benefícios de prestação social básica ou especial, dirigidos às famílias e indivíduos em situações de vulnerabilidade ou risco social e pessoal, nos termos desta Lei, e respeitadas as deliberações do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), de que tratam os incisos I e II do art. 18

§ 2º São de assessoramento aquelas que, de forma continuada, permanente e planejada, prestam serviços e executam programas ou projetos voltados prioritariamente para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social, nos termos desta Lei, e respeitadas as deliberações do CNAS, de que tratam os incisos I e II do art. 18

§ 3º São de defesa e garantia de direitos aquelas que, de forma continuada, permanente e planejada, prestam serviços e executam programas e projetos voltados prioritariamente para a defesa e efetivação dos direitos sócioassistenciais, construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social, nos termos desta Lei, e respeitadas as deliberações do CNAS, de que tratam os incisos I e II do art. 18.

#### ▪ Decreto 2.536/1998

O decreto dispõe sobre a certificação de assistência social, referente ao inciso IV do artigo 18 da Lei nº 8742/1993, que faz menção às exigências para adquirir e renovar o CEBAS – Certificado Entidade Beneficente de Assistência Social.

É considerada a primeira norma a exigir a documentação contábil como condição para o CEBAS.

**Art. 4º** - Para fins do cumprimento do disposto neste Decreto, a pessoa jurídica deverá apresentar ao CNAS, além do relatório de execução de plano de trabalho aprovado, pelo menos, as seguintes demonstrações contábeis e financeiras, relativas aos três últimos exercícios: I - balanço patrimonial; II - demonstração do resultado do exercício; III - demonstração de mutação do patrimônio; IV - demonstração das origem e aplicações de recursos; V - notas explicativas.

Parágrafo único. Nas notas explicativas, deverão estar evidenciados o resumo das principais práticas contábeis e os critérios de apuração do total das receitas, das despesas, das gratuidades, das doações, das subvenções e das aplicações de recursos, bem como da mensuração dos gastos e despesas relacionados com a atividade assistencial, especialmente daqueles necessários à comprovação do disposto no

inciso VI do art. 3º, e demonstradas as contribuições previdenciárias devida, como se a entidade não gozasse da isenção.

**Art. 5º** - O CNAS somente apreciará as demonstrações contábeis e financeiras, a que se refere o artigo anterior, se tiverem sido devidamente auditadas por auditor independente legalmente habilitado junto aos Conselhos Regionais de Contabilidade

#### ▪ **Decreto 6.308/2007**

O decreto aborda o artigo 3º da Lei nº 8.742 de 1993, regularizando as características das entidades sem fins lucrativos e, como ponto forte, no artigo 3º proclama sobre a necessidade de cadastro nos conselhos de assistência social municipal, estadual ou federal para controle das entidades e futuras fiscalizações.

**Art. 3º** As entidades e organizações de assistência social deverão estar inscritas nos Conselhos Municipais de Assistência Social ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal para seu regular funcionamento, nos termos do art. 9º da Lei no 8.742, de 1993, aos quais caberá a fiscalização destas entidades e organizações, independentemente do recebimento ou não de recursos públicos.

§ 1º Na hipótese de atuação em mais de um Município ou Estado, as entidades e organizações de assistência social deverão inscrever seus serviços, programas, projetos e benefícios no Conselho de Assistência Social do respectivo Município que se pretende atingir, apresentando, para tanto, o plano ou relatório de atividades, bem como o comprovante de inscrição no Conselho Municipal de sua sede ou de onde desenvolve suas principais atividades.

§ 2º Na inexistência de Conselho Municipal de Assistência Social, as entidades e organizações de assistência social deverão inscrever-se nos respectivos Conselhos Estaduais.

#### ▪ **Lei 12.101/2009 Nova Lei da Filantropia**

A lei traz alterações significantes na regulamentação do Terceiro Setor, bem como determinações mais completas em relação à certificação, isenção e a regularização do papel desempenhado pelo CNAS. Além disso, surgem as primeiras determinações legais sobre a obrigatoriedade dos registros contábeis.

A partir dessa lei, o CNAS deixa de ter competência exclusiva para análise dos pedidos de certificação, sendo atribuída a responsabilidade aos ministérios específicos de cada área de atuação conforme disposto no artigo 2, Seção IV.

**Art. 21.** A análise e decisão dos requerimentos de concessão ou de renovação dos certificados das entidades beneficentes de assistência social serão apreciadas no âmbito dos seguintes Ministérios:

I - da Saúde, quanto às entidades da área de saúde;

- II - da Educação, quanto às entidades educacionais; e
- III - do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, quanto às entidades de assistência social.

As entidades continuarão com o benefício da isenção, mas para isso há necessidade de seguir alguns requisitos, como a apresentação do Certificado de Regularidade com FGTS, e a execução das obrigações acessórias, sendo que o não cumprimento implica o cancelamento do certificado de assistência social.

No aspecto contábil, as alterações foram quanto à escrituração contábil, que passa a ser obrigatória e deverá ser realizada de acordo com as normas Conselho Federal de Contabilidade, além da inclusão de relatórios financeiros auditados por auditor independente, para a requisição do certificado.

**Art. 29.** A entidade beneficente certificada na forma do Capítulo II fará jus à isenção do pagamento das contribuições de que tratam os arts. 22 e 23 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, desde que atenda, cumulativamente, aos seguintes requisitos:

III - apresente certidão negativa ou certidão positiva com efeito de negativa de débitos relativos aos tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e certificado de regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS;

IV - mantenha escrituração contábil regular que registre as receitas e despesas, bem como a aplicação em gratuidade de forma segregada, em consonância com as normas emanadas do Conselho Federal de Contabilidade;

VII - cumpra as obrigações acessórias estabelecidas na legislação tributária;

VIII - apresente as demonstrações contábeis e financeiras devidamente auditadas por auditor independente legalmente habilitado nos Conselhos Regionais de Contabilidade quando a receita bruta anual auferida for superior ao limite fixado pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

As alterações foram importantes para o Terceiro Setor, pois começaram a moldar uma estrutura organizada no âmbito legal e no controle financeiro das entidades pela exigência da contabilidade, atuando como forma de avaliação de desempenho para a certificação da entidade.

#### ▪ **Decreto 7.237/2010 - Regulamentação da Lei 12.101/2009**

Apresenta a regulamentação da Lei 12.101 de 2009 e evidencia as modificações em relação à certificação de assistência social, vinculando-as diretamente ao direito de isenção das contribuições de seguridade social, assim como dá outras providências.

O Decreto acrescenta novos requisitos na documentação do CEAS – Certificação de Entidade Assistência Social, como a relação dos projetos realizados pela entidade, segundo o artigo 3º, Seção I, Capítulo I.

**Art. 3º** A certificação ou sua renovação será concedida à entidade beneficente que demonstre, no exercício fiscal anterior ao do requerimento, o cumprimento do disposto neste Capítulo e nos Capítulos II, III e IV deste Título, isolada ou cumulativamente, conforme sua área de atuação, e que apresente os seguintes documentos:

IV - relatório de atividades desempenhadas no exercício fiscal anterior ao requerimento, destacando informações sobre o público atendido e os recursos envolvidos.

O controle financeiro é citado no artigo 35º, §3º, capítulo IV, que trata da certificação das entidades de assistência social, confirma o proferido na Lei 12.101/2009 a respeito da escrituração e ainda exige novos relatórios contábeis bem como esclarecimentos de operações contábeis por meio de notas explicativas.

**Art. 35.** O requerimento de concessão ou renovação de certificado de entidade beneficente que atue na área da assistência social deverá ser protocolado, em meio físico ou eletrônico, instruído com os seguintes documentos:

I - aqueles previstos no art. 3º;

II - comprovante da inscrição a que se refere o inciso II do art. 34;

III - comprovante da inscrição prevista no § 1º do art. 34, quando for o caso; e

IV - declaração do gestor local de que a entidade realiza ações de assistência social de forma gratuita.

§ 1º Além dos documentos previstos no caput, as entidades de que trata o § 2º do art. 18 da Lei nº 12.101, de 2009, deverão instruir o requerimento de certificação com declaração fornecida pelo órgão gestor de assistência social municipal ou do Distrito Federal que ateste a oferta de atendimento ao SUAS de acordo com o percentual exigido naquele dispositivo.

§ 2º Os requisitos previstos no inciso III e § 1º do art. 34 e os documentos previstos nos incisos III e IV do caput somente serão exigidos para os requerimentos de concessão ou renovação de certificação protocolados a partir de 1º de janeiro de 2011.

§ 3º Os requerimentos de concessão ou de renovação de certificação protocolados até a data prevista no § 2º deverão ser instruídos com plano de atendimento, demonstrativo de resultado do exercício e notas explicativas referentes ao exercício de 2009, nos quais fique demonstrado que as ações assistenciais foram realizadas de forma gratuita, sem prejuízo do disposto no art. 3º.

§ 4º As entidades beneficentes de assistência social previstas no § 2º do art. 18 da Lei nº 12.101, de 2009, poderão firmar ajustes com o poder público para o desenvolvimento de políticas públicas nas áreas de saúde, educação e assistência social, entre outras.

Podemos observar a crescente necessidade pública de informações específicas sobre a continuidade das entidades sem fins lucrativos, comprovada pela constante exigência de documentos financeiros detalhados para a comprovação dos recursos aplicados. Completando

com o capítulo V, do Decreto 7.237/2010, que trata da transparência, tornando públicas as informações que serão divulgadas pelos Ministérios certificadores em relação aos serviços realizados pela entidade de acordo com a área de atendimento, além da divulgação dos recursos financeiros empregados.



## **CAPÍTULO 2 – GESTÃO FINANCEIRA**

Neste capítulo, apresentaremos alguns aspectos dos métodos de gestão financeira que poderão ser utilizados pelas entidades do Terceiro Setor.

### **2.1 Gestão Financeira e Orçamentária**

A gestão surgiu após a Revolução Industrial, devido ao aumento da população e à dificuldade de captar recursos, fazendo com que os profissionais decidissem buscar soluções para os problemas usando vários métodos e ciências para administrar os negócios da época. A busca por conhecimento foi necessária para atender aos métodos e às técnicas de gestão.

As entidades buscam captação de recursos no ambiente em que estão inseridas e necessitam de gestão dos recursos e administração; qualquer entidade, seja com ou sem fins lucrativos, busca uma gestão eficaz e eficiente. O objetivo é o crescimento e a continuidade das entidades.

Gitman (2005, p. 4) conceitua gestão da seguinte maneira:

Finanças são a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais.

Ainda de acordo com Zdanowicz (2000, p.22), podemos afirmar que “a administração financeira encontra-se presente em qualquer atividade com ou sem fins lucrativos”. O princípio da administração financeira, segundo o autor, “é fundamentalmente dispor o numerário necessário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros”.

Contudo, para que o objetivo da administração financeira seja atingido, faz-se necessário utilizar-se de ferramentas que são tão eficientes como eficazes; no caso, um bom controle interno, planejamento financeiro, fluxo de caixa e orçamento.

## 2.2 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro estabelece diretrizes e metas a serem alcançadas visando motivar a entidade, assim como estabelece referência para a avaliação de desempenho, pois a entidade precisa antecipar-se a quaisquer mudanças e surpresas. Uma boa gestão de recursos tem como função o planejamento financeiro, de forma a controlar efetivamente os recursos captados. Neste sentido, Gitman (2004, p. 92) esclarece que

O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades das empresas porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.

O planejamento financeiro também tem um importante papel de gestão em uma entidade do Terceiro Setor. As entidades do Terceiro Setor prestam serviços à sociedade, elas se baseiam no processo de gestão das funções de planejamento e no controle das dimensões dos serviços prestados.

Conforme o *Guia de Gestão* (2002, p. 80),

A boa gestão da entidade não se limita a uma boa prestação de serviços. Dados também precisam existir sobre a disponibilidade dos recursos envolvidos. Do ponto de vista financeiro, a aquisição de alimentos, materiais, máquina, pessoal sempre envolverá o desembolso de dinheiro. Mesmo a capacitação de voluntários ou captação externa de recursos exige algum desembolso. Basicamente, a gestão financeira se refere à captação e o uso dos diferentes recursos da entidade.

Deste modo, para que as entidades do Terceiro Setor tenham uma gestão dos recursos financeiros e para conduzirem suas receitas, despesas e investimento precisa de um planejamento financeiro de curto e de longo prazo.

### 2.2.1 Planejamento de Curto Prazo

O planejamento financeiro de curto prazo é a administração de ativos e passivos circulantes. A meta do gerenciamento em curto prazo é administrar cada um dos ativos

circulantes da entidade (caixa, receita com prestação de serviço, doações) e passivos circulantes (obrigações a pagar, financiamentos, gastos com pessoal), a fim de conseguir um equilíbrio entre saída e retorno. Para isto, há a necessidade de planos financeiros de curto prazo. Segundo Gitman (2004, p. 93), “os planos financeiros de curto prazo determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos”.

Ainda de acordo com Meireles (2010, p. 17 *apud* ROSS, WESTERFIELD e JORDAM, 1998, p. 609),

As finanças de curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano. Deste modo, entende-se que as finanças de curto prazo dão melhores subsídios para análise técnicas quanto, por exemplo, ao nível de caixa que deve ser mantido no banco para pagamento de contas.

Os planos financeiros de curto prazo apontam em seu resultado maior eficiência quanto às finanças das entidades, principalmente em relação aos recursos que são arrecadados e os desembolsos realizados em função de prestação de serviços.

Na opinião de Ross (2002, p. 599), “a diferença mais importante entre finanças a curto prazo e finanças a longo prazo é a duração das séries de fluxo de caixa”. O mesmo autor descreve algumas questões que são fundamentais a esta categoria:

- Qual é o nível razoável de caixa a ser mantido num banco para pagamento de contas?
- Quanto de recurso deve-se ser captado?
- Quanto crédito deve ser concedido aos clientes?

Neste sentido, entende-se que enquanto o planejamento de curto prazo prevê o quanto a entidade terá de ativos e passivos disponível para sua atividade operacional, o planejamento de longo prazo mostra o quanto a entidade deseja crescer.

## 2.2.2 Planejamento de Longo Prazo

As entidades buscam o planejamento com determinados objetivos a serem seguidos; nas entidades sem fins lucrativos, não pode ser diferente; pois, apesar de não visarem lucros, estas entidades precisam do *superávit* para reinvestir em suas atividades. Assim como as empresas utilizam-se do planejamento financeiro para administrar as finanças, despesas e receitas, as entidades sem fins lucrativos buscam resultados positivos para continuidade de suas entidades.

De acordo com Gitman (2004, p. 92),

O processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Por sua vez, tais planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que, em geral, significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

O planejamento financeiro envolve e estabelece os objetivos da empresa, com prazos entre um e cinco anos. Demonstra onde a empresa deseja chegar, procura analisar também o ambiente no qual operará e desenvolve estratégias quanto aos objetivos pretendidos.

Diante destes fatos, Gitman (2005, p. 93) complementa dizendo que:

Os planos financeiros de longo prazo estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos. É comum a elaboração de planos estratégicos de cinco anos, revistos assim que novas informações importantes se tornam disponíveis.

Este plano financeiro permite a entidade refletir sobre suas metas de crescimento e estabelece o método pelo qual as metas serão atingidas.

Na visão de Ross (2008, p. 97),

O planejamento financeiro de longo prazo auxilia e ordena as alternativas, prioriza objetivo e dá uma direção à empresa. Ao seguir a linha de raciocínio do autor se adequadamente organizado e utilizado o planejamento financeiro de longo prazo pode quantificar benefícios financeiros, custo e necessidades de capital, para que também as oportunidades e os objetivos da empresa possam se tornar realidade.

Contudo, o planejamento financeiro determina quais as ações que a entidade deve realizar em seu futuro e, com isso, faz as previsões quanto ao futuro. Uma destas ações é construir um modelo financeiro da entidade para diferentes cenários de evolução futura. Devem-se usar os modelos também para elaborar demonstrações financeiras projetadas e fazer simulações dos diversos cenários e, por fim, examinar as consequências financeiras de planos estratégicos.

Portanto, levando em consideração o que está sendo estudado sobre planejamento financeiro, devemos considerar que toda entidade deve ter um bom planejamento, por ser um importante instrumento de tomada de decisão nos vários campos de atuação. Assim, uma importante ferramenta que pode auxiliar o planejamento de curto prazo e longo prazo é o Fluxo de Caixa.

## **2.3 Controles Internos**

Os controles internos são ferramentas que agem com o intuito de resguardar o patrimônio da entidade ou agir de forma a reprovar as ações irregulares que podem colocar em risco os seus objetivos. Compreende todos os procedimentos adotados para auxiliar nas atividades da entidade, como forma de prever e controlar suas ações, como por exemplo, a utilização do Fluxo de Caixa, Orçamento e a própria Contabilidade como ferramenta de controle patrimonial. Atuam como instrumentos confiáveis para alcançar os objetivos e as metas estabelecidas pela entidade, formando assim demonstrações de resultado mais sólidas.

Como confirma a Resolução CFC nº 700/91:

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional.

A utilização de controles internos no processo de gestão das entidades do Terceiro Setor é considerada ferramenta indispensável, pois age como suporte para a eficiência e eficácia na administração dos recursos na obtenção de resultados.

Podemos citar como exemplos de controles internos:

- **Controles de Banco e Caixa:** armazenam informações sobre a movimentação de caixa e banco, identifica desvios e erros operacionais, normalmente são registradas as operações de entradas e saídas de recursos.
- **Controle Diário de Vendas:** armazenam informações sobre todas as vendas realizadas em um determinado período, os controles podem ser diários ou semanais servem como meio de analisar se as metas estão sendo cumpridas além de tomar decisões imediatas quando os imprevistos ocorrerem.
- **Controle de Contas a Receber:** controla os valores a receber de vendas efetuadas a prazo e possibilita análise detalhada de clientes adimplentes e inadimplentes.
- **Controle de Contas a Pagar:** controla e organiza as obrigações com fornecedores de curto e longo prazo.
- **Controle de Estoque:** registra as movimentações de entradas e saídas de produtos e insumos, gerando relatórios para análise das reais necessidades de compras de materiais, possibilitando a identificação de possíveis erros de operação e o giro de estoque dos produtos.

Segundo Watte, Oro e Merlo (2003, p. 3),

A gestão de uma empresa ou entidade é o esforço administrativo para um propósito fundamental. No caso de empresas, a obtenção de lucros caracteriza-se pela melhor aplicação de recursos, pela eficiência do trabalho e métodos de administração econômica.

Nas entidades do Terceiro Setor, podemos dizer que a obtenção do *superávit* se caracteriza em conseguir atingir o máximo da sociedade com as suas atividades e mensurar o resultado de suas ações. Para isso, é dever da entidade utilizar da melhor forma possível os recursos para a continuidade de seu propósito institucional.

O termo Controle Interno também pode ser encontrado em relação a artefatos internos que mantém o mesmo conceito, como apresenta Santos (2010, p. 44), ao citar Araújo (2005),

Os artefatos de contabilidade são meios que podem suprir as necessidades das organizações sem fins lucrativos, pois possuem determinadas características que os tornam úteis ao tomador de decisão, permitindo-lhe identificar e escolher, entre as alternativas que se lhe apresentam a que esteja mais adequada aos seus objetivos na organização.

O controle interno garante a qualidade da gestão das decisões e da avaliação da gestão dos resultados da entidade.

Os controles internos também são caracterizados ferramentas de gestão que garantem a segurança das informações necessária para a credibilidade de seus usuários internos e externos que desejam, a cada dia, maior transparência na prestação de contas.

Como evidencia Pereira (2004, p. 2), podemos ressaltar a existência de dois focos diferentes para os controles internos: “foco antifraude e foco de gestão”. Nas entidades do Terceiro Setor, a utilização dos controles internos no foco antifraude garante a fidedignidade nas prestações de contas.

Segundo Faria et al. (2012, p. 33), “Os controles internos são essenciais para a segurança das informações da empresa, mas deixam de ser tão eficazes no caso de falta de ética de seus operadores”.

Fornecer segurança em suas ações empresariais é fundamental para continuidade financeira da entidade, pois é desta maneira que ela consegue adquirir reconhecimento por parte dos doadores de recursos. Ser bem reconhecida pela sociedade vai além da prestação de serviços a comunidade é agir com honestidade, transparência e ética, obedecendo às diretrizes do planejamento, dentro do permitido pelas leis e normas vigentes no país e buscar a sustentabilidade de suas ações.

A Contabilidade atua como principal meio de controle das entidades, a geração de informações auxilia nas decisões adotadas pelos gestores e aliada aos métodos de controles auxiliares, colaboram no entendimento da operacionalidade da organização.

Conforme Watte, Oro e Merlo (2003, p. 6), “Os controles contábeis devem ser confiáveis, garantir a integridade e adequação dos lançamentos, pois deverão dar suporte de informações para colaboradores, associados e a sociedade, conforme o caso”.

As entidades do terceiro setor possuem normas específicas e devem seguir os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade, preparadas pelo Conselho Federal de Contabilidade, disciplinada pela Resolução CFC Nº 1.409/12.

As Demonstrações Contábeis possuem nomenclatura própria para as entidades sem fins lucrativos, como por exemplo, a identificação do Lucro como *Superávit* e a adoção de Patrimônio Social, no lugar de Capital Social. Tal nomenclatura tem como objetivo fundamental evidenciar toda a atividade da entidade de forma clara para que o usuário da informação identifique o cumprimento do planejamento realizado e a posição contábil financeira da entidade.

Com base na Resolução 1.409/12, podemos elencar alguns exemplos de Demonstração Contábil utilizada nas entidades do Terceiro Setor:

- **Balço Patrimonial**



|   | 20x1 | 20x0 |
|---|------|------|
| <b>ATIVO</b>                                    |      |      |
| <b>Circulante</b>                               |      |      |
| <b>Caixa e Equivalentes de Caixa</b>            |      |      |
| Caixa   |      |      |
| Banco C/Movimento – Recursos sem Restrição      |      |      |
| Banco C/Movimento – Recursos com Restrição      |      |      |
| Aplicações Financeiras – Recursos sem Restrição |      |      |
| Aplicações Financeiras – Recursos com Restrição |      |      |
| <b>Créditos a Receber</b>                       |      |      |
| Mensalidades de Terceiros                       |      |      |
| Atendimentos Realizados                         |      |      |
| Adiantamentos a Empregados                      |      |      |
| Adiantamentos a Fornecedores                    |      |      |
| Recursos de Parcerias em Projetos               |      |      |
| Tributos a Recuperar                            |      |      |
| Despesas Antecipadas                            |      |      |
| <b>Estoques</b>                                 |      |      |
| Produtos Próprios para Venda                    |      |      |
| Produtos Doados para Venda                      |      |      |
| Almoxarifado / Material de Expediente           |      |      |
|   |      |      |
| <b>Não Circulante</b>                           |      |      |
| <b>Realizável a Longo Prazo</b>                 |      |      |
| Aplicações Financeiras – Recursos sem Restrição |      |      |
| Aplicações Financeiras – Recursos com Restrição |      |      |
| Valores a Receber                               |      |      |
| <b>Investimentos</b>                            |      |      |
| Investimentos Permanentes                       |      |      |
| <b>Imobilizado</b>                              |      |      |
| Bens sem Restrição                              |      |      |
| Bens com Restrição                              |      |      |
| (-) Depreciação Acumulada                       |      |      |
| <b>Intangível</b>                               |      |      |
| Direitos de Uso de Softwares                    |      |      |
| Direitos de Autor e de Marcas                   |      |      |
| (-) Amortização Acumulada                       |      |      |

Figura 1 – Balanço Patrimonial: Ativo. Fonte: Resolução CFC 1.409 de 2012.

|   | 20x1 | 20x0 |
|---|------|------|
| <b>PASSIVO</b>                                      |      |      |
| <b>Circulante</b>                                   |      |      |
| Fornecedores de bens e serviços                     |      |      |
| Obrigações com Empregados                           |      |      |
| Obrigações Tributárias                              |      |      |
| Empréstimos e Financiamentos a Pagar                |      |      |
| Recursos de Projetos em Execução                    |      |      |
| Recursos de Convênios em Execução                   |      |      |
| Subvenções e Assistências Governamentais a Realizar |      |      |
| <b>Não Circulante</b>                               |      |      |
| Empréstimos e Financiamentos a Pagar                |      |      |
| Recursos de Projetos em Execução                    |      |      |
| Recursos de Convênios em Execução                   |      |      |
| Subvenções e Assistências Governamentais a Realizar |      |      |
| <b>Patrimônio Líquido</b>                           |      |      |
| Patrimônio Social                                   |      |      |
| Outras Reservas                                     |      |      |
| Ajustes de Avaliação Patrimonial                    |      |      |
| Superávit ou Déficit Acumulado                      |      |      |

Figura 2 – Balanço Patrimonial Passivo. Fonte: Resolução CFC 1.409 de 2012.

- **Demonstração do Resultado do Período**

|   | 20x1 | 20x0 |
|---|------|------|
| <b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>                |      |      |
| <b>Com Restrição</b>                        |      |      |
| Programa (Atividades) de Educação           |      |      |
| Programa (Atividades) de Saúde              |      |      |
| Programa (Atividades) de Assistência Social |      |      |
| Programa (Atividades) de Direitos Humanos   |      |      |
| Programa (Atividades) de Meio Ambiente      |      |      |
| Outros Programas (Atividades)               |      |      |
| Gratuidades                                 |      |      |
| Trabalho Voluntário                         |      |      |
| Rendimentos Financeiros                     |      |      |
| <b>Sem Restrição</b>                        |      |      |
| Receitas de Serviços Prestados              |      |      |
| Contribuições e Doações Voluntárias         |      |      |
| Ganhos na Venda de Bens                     |      |      |
| Rendimentos Financeiros                     |      |      |
| Outros Recursos Recebidos                   |      |      |

Figura 3 – Demonstração das Receitas. Fonte: Resolução CFC 1.409 de 2012.

|  | 20x1 | 20x0 |
|--|------|------|
| <b>CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS</b>        |      |      |
| <b>Com Programas (Atividades)</b>            |      |      |
| Educação                                     |      |      |
| Saúde  |      |      |
| Assistência Social                           |      |      |
| Direitos Humanos                             |      |      |
| Meio Ambiente                                |      |      |
| Gratuidades Concedidas                       |      |      |
| Trabalho Voluntário                          |      |      |
| <b>RESULTADO BRUTO</b>                       |      |      |
| <b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>                 |      |      |
| <b>Administrativas</b>                       |      |      |
| Salários                                     |      |      |
| Encargos Sociais                             |      |      |
| Impostos e Taxas                             |      |      |
| Aluguéis                                     |      |      |
| Serviços Gerais                              |      |      |
| Manutenção                                   |      |      |
| Depreciação e Amortização                    |      |      |
| Perdas Diversas                              |      |      |
| <b>Outras despesas/receitas operacionais</b> |      |      |
|  |      |      |
| <b>OPERAÇÕES DESCONTINUADAS (LÍQUIDO)</b>    |      |      |
|  |      |      |
| <b>SUPERÁVIT/DÉFICIT DO PERÍODO</b>          |      |      |

Figura 4 – Demonstração dos Custos e Despesas. Fonte: Resolução CFC 1.409 de 2012.

- **Demonstração dos Fluxos de Caixa Método Direto e Indireto**

| <b>I. Método Direto</b>                                     | <b>20x1</b>   | <b>20x0</b>   |
|---|---------------|---------------|
| <b>Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais</b>           |               |               |
| <b>Recursos Recebidos</b>                                   |               |               |
| Entidades Governamentais                                    | 3,00          | 2,00          |
| Entidades Privadas  | 3,00          | 1,00          |
| Doações e Contribuições Voluntárias                         | 1,00          | 1,00          |
| Próprios  | 1,00          | 2,00          |
| Rendimentos Financeiros                                     | 1,00          | 1,00          |
| Outros  | 1,00          | 1,00          |
| <b>Pagamentos Realizados</b>                                |               |               |
| Aquisição de bens e Serviços – Programas                    | (3,00)        | (2,00)        |
| Salários e Encargos Sociais do Pessoal                      | (1,00)        | (1,00)        |
| Contribuições Sociais, Impostos e Taxas                     | -             | -             |
| Outros Pagamentos   | (1,00)        | (1,00)        |
| <b>(=) Caixa Líquido Gerado pelas Atividades</b>            | <b>5,00</b>   | <b>4,00</b>   |
| <b>Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento</b>        | <b>20x1</b>   | <b>20x0</b>   |
| Recursos Recebidos pela Venda de Bens                       | 1,00          | 2,00          |
| Outros Recebimentos por Investimentos                       | 1,00          | 1,00          |
| Aquisições de Bens e Direitos para o Ativo                  | (3,00)        | (4,00)        |
| <b>(=) Caixa Líquido Consumido pelas Atividades de</b>      | <b>(1,00)</b> | <b>(1,00)</b> |
| <b>Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento</b>       |               |               |
| Recebimentos de Empréstimos                                 | 1,00          | 3,00          |
| Outros Recebimentos por Financiamentos                      | 1,00          | 1,00          |
| Pagamentos de Empréstimos                                   | (2,00)        | (2,00)        |
| Pagamentos de Arrendamento Mercantil                        | (2,00)        | (3,00)        |
| <b>(=) Caixa Líquido Consumido pelas Atividades de</b>      | <b>(2,00)</b> | <b>(1,00)</b> |
| <b>(=) Aumento Líquido de Caixa e Equivalentes de Caixa</b> | <b>2,00</b>   | <b>2,00</b>   |
| <b>Caixa e Equivalentes de Caixa no Início do Período</b>   | <b>3,00</b>   | <b>1,00</b>   |
| <b>Caixa e Equivalentes de Caixa no Fim do Período</b>      | <b>5,00</b>   | <b>3,00</b>   |

Figura 5 – Fluxo de Caixa Direto. Fonte: Resolução CFC 1.409 de 2012.

| <b>1. Método Indireto</b>                                   | <b>20x1</b> |               | <b>20x0</b> |               |
|---|-------------|---------------|-------------|---------------|
| <b>Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais</b>           |             |               |             |               |
| Superávit (Déficit) do Período                              | 1,00        |               | 1,00        |               |
| Ajustes por:  |             |               |             |               |
| (+) Depreciação   | 1,00        |               | 1,00        |               |
| (+) Amortização   | 1,00        |               | 1,00        |               |
| (+) Perda de Variação Cambial                               | 1,00        |               | -           |               |
| (-) Ganho na Venda de Bens do Imobilizado                   | (1,00)      |               | (1,00)      |               |
| <b>Superávit (Déficit) Ajustado</b>                         |             | <b>3,00</b>   |             | <b>2,00</b>   |
| <b>Aumento (Diminuição) nos Ativos Circulantes</b>          |             |               |             |               |
| Mensalidades de Terceiros                                   | 2,00        |               | 3,00        |               |
| Atendimentos Realizados                                     | 4,00        |               | 3,00        |               |
| Adiantamentos a Empregados                                  | (1,00)      |               | (1,00)      |               |
| Adiantamentos a Fornecedores                                | (1,00)      |               | (1,00)      |               |
| Recursos de Parcerias em Projetos                           | (1,00)      |               | (1,00)      |               |
| Tributos a Recuperar  | 1,00        |               | 1,00        |               |
| Despesas Antecipadas  | (1,00)      |               | (1,00)      |               |
| Outros Valores a Receber                                    | 2,00        | 5,00          | 1,00        | 4,00          |
| <b>Aumento (Diminuição) nos Passivos Circulantes</b>        |             |               |             |               |
| Fornecedores de bens e serviços                             | (3,00)      |               | (2,00)      |               |
| Obrigações com Empregados                                   | (2,00)      |               | (1,00)      |               |
| Obrigações Tributárias                                      | (1,00)      |               | (1,00)      |               |
| Empréstimos e Financiamentos a Pagar                        | 4,00        |               | 3,00        |               |
| Recursos de Projetos em Execução                            | (2,00)      |               | (1,00)      |               |
| Recursos de Convênios em Execução                           | (1,00)      |               | (1,00)      |               |
| Subvenções e Assistências Governamentais                    | 3,00        |               | 2,00        |               |
| Outras Obrigações a Pagar                                   | (1,00)      | (3,00)        | (1,00)      | (2,00)        |
| <b>(=) Caixa Líquido Gerado pelas Atividades</b>            |             | <b>5,00</b>   |             | <b>4,00</b>   |
| <b>Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento</b>        | <b>20x1</b> |               | <b>20x0</b> |               |
| Recursos Recebidos pela Venda de Bens                       | 1,00        |               | 2,00        |               |
| Outros Recebimentos por Investimentos                       | 1,00        |               | 1,00        |               |
| Aquisições de Bens e Direitos para o Ativo                  | (3,00)      |               | (4,00)      |               |
| <b>(=) Caixa Líquido Consumido pelas Atividades de</b>      |             | <b>(1,00)</b> |             | <b>(1,00)</b> |
|   |             |               |             |               |
| <b>Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento</b>       |             |               |             |               |
| Recebimentos de Empréstimos                                 | 1,00        |               | 3,00        |               |
| Outros Recebimentos por Financiamentos                      | 1,00        |               | 1,00        |               |
| Pagamentos de Empréstimos                                   | (2,00)      |               | (2,00)      |               |
| Pagamentos de Arrendamento Mercantil                        | (2,00)      |               | (3,00)      |               |
| <b>(=) Caixa Líquido Consumido pelas Atividades de</b>      |             | <b>(2,00)</b> |             | <b>(1,00)</b> |
| <b>(=) Aumento Líquido de Caixa e Equivalentes de Caixa</b> |             | <b>2,00</b>   |             | <b>2,00</b>   |
| <b>Caixa e Equivalentes de Caixa no Início do Período</b>   |             | <b>3,00</b>   |             | <b>1,00</b>   |
| <b>Caixa e Equivalentes de Caixa no Fim do Período</b>      |             | <b>5,00</b>   |             | <b>3,00</b>   |

Figura 6 – Fluxo de Caixa Indireto. Fonte: Resolução CFC 1.409 de 2012.

- **Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido**

|  | Patrimônio Social | Outras Reservas | Ajustes de Avaliação Patrimonial | Superávit / Déficit | Total do Patrimônio Líquido |
|--|-------------------|-----------------|----------------------------------|---------------------|-----------------------------|
| Saldos iniciais em 31.12.20x0                        | X                 | -               | -                                | X                   | X                           |
| Movimentação do Período                              |                   |                 |                                  |                     |                             |
| Superávit / Déficit do Período                       |                   |                 |                                  | X                   | X                           |
| Ajustes de Avaliação Patrimonial                     |                   |                 | X                                |                     | X                           |
| Recursos de Superávit com Restrição                  |                   | X               |                                  | (X)                 | -                           |
| Transferência de Superávit de Recursos sem Restrição | X                 |                 |                                  | (X)                 | -                           |
| Saldos finais em 31/12/20x1                          | X                 | X               | X                                | -                   | X                           |

Figura 7 – Mutações do Patrimônio Líquido. Fonte: Resolução CFC 1.409 de 2012.

As notas explicativas também fazem parte do aparato de informações destinadas aos usuários, como determina o manual do Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2007, p. 76):

As notas explicativas devem ser utilizadas pelas Entidades de Interesse Social para aumentar o poder informativo das Demonstrações Contábeis. Essas notas devem ser consideradas como parte integrante das Demonstrações Contábeis, como requerido pelas Normas Brasileiras de Contabilidade.

O papel das notas explicativas é complementar as demonstrações contábeis com informações sobre a entidade, como por exemplo, a descrição de recursos destinados aos projetos sociais, localização dos investimentos realizados, missão da entidade, as gratuidades concedidas e as demais informações relevantes.

Todos esses mecanismos proporcionados pelos Controles Internos são utilizados para um propósito ainda maior e significativo que é a prestação de contas destinadas aos órgãos governamentais, documentação de caráter obrigatório a todas as entidades pertencentes ao Terceiro Setor.

### 2.3.1 Fluxo de Caixa

Considerado ferramenta indispensável nas entidades e, de acordo com Zdanowicz (2000, p. 23),

O fluxo de caixa é umas das ferramentas que o administrador financeiro utiliza para uma eficiente gestão empresarial. Ele é um instrumento que vai além do controle, pois possibilita o administrador planejar as finanças da organização. Portanto é imprescindível o conhecimento do conceito de fluxo de caixa: O fluxo de caixa é o instrumento que permite o administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período.

Diante dos relatos do autor neste trecho, é possível entender que as entidades, sejam com ou sem fins lucrativos, devem utilizar-se da ferramenta do Fluxo de Caixa para direcionar e controlar o futuro conjunto de ingresso e de desembolsos dos recursos financeiros das empresas em determinado período.

O Fluxo de Caixa permite ao gestor financeiro o controle de entradas e saídas de dinheiro das entidades. Diante da falta de recursos financeiros das entidades, as mesmas devem adotar acompanhamento periódico do Fluxo de Caixa.

Ainda de acordo com Meireles (*apud* GUIA DE GESTÃO, 2002, p. 86),

Provavelmente nenhuma demonstração financeira é tão importante para o controle financeiro quanto o fluxo de caixa. O fluxo de caixa prevê mecanismo para um contínuo monitoramento do desembolso das atividades. Quando propriamente elaborado ele também funciona como um sistema de alerta que antecipa eventuais dificuldades ou desvios dos caminhos planejados para atingir os objetivos da entidade.

É possível encontrar diversos modelos de Fluxo de Caixa. Porém, é preciso estar atento para o fato de que ele deve ser elaborado de acordo com as necessidades das entidades. A planilha a baixo demonstra um modelo de Fluxo de Caixa.

| <b>FLUXO DE CAIXA</b>                         | <b>JANEIRO</b> | <b>FEVEREIRO</b> | <b>MARÇO</b> | <b>ABRIL</b> |
|---|----------------|------------------|--------------|--------------|
| <b>RECEITAS</b>                               |                |                  |              |              |
| <i>Prestação de serviço</i>                   | -              | -                | -            | -            |
| <i>Mensalidade de Associados</i>              | -              | -                | -            | -            |
| <i>Doação Voluntária</i>                      | -              | -                | -            | -            |
| <i>Recebimento de Recursos Governamentais</i> | -              | -                | -            | -            |
| <i>Recebimento de Recursos Privados</i>       | -              | -                | -            | -            |
|   | -              | -                | -            | -            |
| <b>Outras Receitas</b>                        | -              | -                | -            | -            |
| <i>Venda de Imobilizado</i>                   | -              | -                | -            | -            |
| <i>Receitas com Aluguéis</i>                  | -              | -                | -            | -            |
| <i>Receitas de Produto Dado para Venda</i>    | -              | -                | -            | -            |
|   |                |                  |              |              |
| <i>Redimentos Financeiros</i>                 | -              | -                | -            | -            |
| <b>TOTAL</b>                                  | -              | -                | -            | -            |

Figura 8 – Entradas do Fluxo de Caixa. Fonte: Fundação Eurípedes Soares da Rocha

As entradas do fluxo de caixa acima são compostas da seguinte forma:

- **Receitas:** representadas pelas contas de Prestação de Serviços, Mensalidades de Associados, Doações Voluntárias, Recebimento de Recursos governamentais e Recebimentos de Recursos Privados, Venda de Imobilizado, Receita com Aluguéis, Receitas de Produtos Doados para Vendas.

A receita é o princípio do ativo em dinheiro ou direitos a receber, relativos à venda de produtos ou prestação de serviços, de uma entidade. Também é considerada a parte não operacional, composta pelos ganhos eventuais, como por exemplo, a venda de ativos.



|  | JANEIRO | FEVEREIRO | MARÇO | ABRIL |
|--|---------|-----------|-------|-------|
| <b>DESPESAS</b>                          |         |           |       |       |
| <b>Despesas c/ folha de pagamento</b>    | -       | -         | -     | -     |
| Salários/Folha                           | -       | -         | -     | -     |
| Encargos - FGTS/PIS                      | -       | -         | -     | -     |
| Imposto de Renda                         | -       | -         | -     | -     |
| Provisão de 13º Salário                  | -       | -         | -     | -     |
| Provisão de Férias - 1/3                 | -       | -         | -     | -     |
| Vales-Transporte                         | -       | -         | -     | -     |
| Alimentação Trabalhador                  | -       | -         | -     | -     |
| Pensão Alimentícia                       | -       | -         | -     | -     |
| Segurança do Trabalho                    | -       | -         | -     | -     |
| Rescisões                                | -       | -         | -     | -     |
| INSS                                     | -       | -         | -     | -     |
| Aperfeiçoamento e Treinamento de Pessoal | -       | -         | -     | -     |
| <b>Despesas Administrativas</b>          | -       | -         | -     | -     |
| Despesas c/ Seguros de Veículos          | -       | -         | -     | -     |
| Despesas c/ Seguros Imóveis ***          | -       | -         | -     | -     |
| Assinatura de Jornais e Revistas         | -       | -         | -     | -     |
| Conservação e Manutenção de BENS IMÓVEIS | -       | -         | -     | -     |
| Conservação e Manutenção de BENS MÓVEIS  | -       | -         | -     | -     |
| Materiais p/ Uso de Escritório           | -       | -         | -     | -     |
| Internet                                 | -       | -         | -     | -     |
| Taxa de Água e Esgoto                    | -       | -         | -     | -     |
| Taxa de Energia Elétrica                 | -       | -         | -     | -     |
| Taxa de Telefonia                        | -       | -         | -     | -     |
| Propaganda e Publicidade                 | -       | -         | -     | -     |
| Despesas c/ Jardinagem                   | -       | -         | -     | -     |
| Fretes e Carretos                        | -       | -         | -     | -     |
| Despesas c/ Material p/ Uso da Limpeza   | -       | -         | -     | -     |
|  | -       | -         | -     | -     |
| <b>TOTAL</b>                             | -       | -         | -     | -     |

Figura 9 – Saídas do Fluxo de Caixa. Fonte: Fundação Eurípedes Soares da Rocha

As saídas do fluxo de caixa acima são compostas da seguinte forma:

- **Despesa:** representada pelas contas de Salário, Encargos sobre folha, Imposto de Renda, Taxas, Impostos, Despesas de Manutenção, Consumo de Energia, Água e Telefone.

A despesa é o consumo de bens ou serviços para obtenção de receita, o entrosamento entre a despesa e a receita acontece no momento da utilização do material até a prestação de serviço gerador da receita.

Nesta primeira parte, o Fluxo de Caixa demonstra quanto de recursos foi adquirido e está disponível para saldar os compromissos da entidade e também as movimentações bancárias realizadas.

|  |                  | 1ªSemana          | 2ªSemana | 3ªSemana | 4ªSemana |
|--|------------------|-------------------|----------|----------|----------|
|  | <i>PREVISTAS</i> |                   |          |          |          |
|  |                  | <i>EFETIVADAS</i> |          |          |          |
| TOTAL DAS RECEITAS PREVISTAS             | -                | -                 | -        | -        | -        |
| TOTAL DAS DESPESAS PREVISTAS             | -                | -                 | -        | -        | -        |
| SALDO OPERACIONAL ( RECEITAS - DESPESAS) | -                | -                 | -        | -        | -        |
| <i>SALDO INICIAL</i>                     | -                | -                 | -        | -        | -        |
| SALDO OPERACIONAL ( RECEITAS - DESPESAS) | -                | -                 | -        | -        | -        |
| SALDO PARCIAL ( INICIAL + OPERACIONAL )  | -                | -                 | -        | -        | -        |
| CAPTAÇÃO RECURSOS                        | -                |                   |          |          |          |
| APLICAÇÃO DE RECURSOS                    | -                |                   |          |          |          |
| OUTROS CRÉDITOS E DÉBITOS (Ajuste)       |                  |                   |          |          |          |
| <b>SALDO FINAL</b>                       | -                | -                 | -        | -        | -        |

Figura 10 – Resumo da Movimentação do Fluxo de Caixa. Fonte: Fundação Eurípedes Soares da Rocha

A planilha acima retrata o resumo dos créditos e débitos dos recursos captados e das despesas realizadas e apresentam o resultado final seja déficit ou superávit. Portanto, o fluxo de caixa em seu detalhamento de entradas e saídas de recursos permite uma visão ampla e clara sobre vários aspectos do funcionamento da entidade sendo considerada uma importante ferramenta de controle e utilizado como apoio ao orçamento.

### 2.3.2 Orçamento

As entidades do terceiro setor estão ganhando espaço na sociedade e a origem dos recursos é proveniente dos setores públicos e privados, necessários para que ela desempenhe suas atividades de forma eficiente.

Com a necessidade de gestão do Terceiro Setor, as ferramentas de controle vêm para auxiliar as entidades em uma melhor utilização de seus recursos, deixando de ser exclusivamente de uso das empresas com finalidade de lucros. Dentre essas ferramentas podemos citar o Orçamento.

O Orçamento é considerado a principal ferramenta de controle da organização, que visa à previsão de recursos financeiros em curto e longo prazo do desempenho da entidade. Considerado um guia para as ações futuras da organização, sua característica básica é ser flexível, pois as previsões podem ou não espelhar a realidade do período estimado, sendo

indispensável o acompanhamento e revisão periódica, além de ter como finalidade facilitar e subsidiar as entidades na prestação de contas.

De acordo com Machado (2004, p. 134), podemos conceituar o Orçamento de Caixa como:

[...] demonstrativo da projeção das necessidades de recursos de uma empresa, elaborado através da previsão das entradas e saídas de fundos em um determinado período de tempo. Deve retratar a previsão das necessidades de recursos ou, eventualmente as sobras de caixa no período em questão.

Gonçalves et al. (2009, p. 5 *apud* FREZATTI, 2007, p. 46) apresentam uma visão diferente e completamente adequada para o Terceiro Setor.

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para o *accountability*.

O termo *accountability* utilizado por Frezatti, citado acima, diz respeito ao relatório de prestação de contas que contempla o planejamento dos recursos e aplicações em projetos da entidade. O objetivo principal é prever a *performance* financeira da entidade em um período, em que as informações são utilizadas pelo gestor nas decisões gerenciais da organização, ou seja, verifica até onde ela poderá ir diante do cenário apresentado ou prevê as ações emergenciais antes que aconteçam. Como confirma Machado (2004, p. 134), a finalidade do orçamento “é dar subsídios ao administrador financeiro planejar e controlar o fluxo de recursos da empresa”.

Elaborar o orçamento é tarefa de toda organização e envolve todos os gestores na geração de recursos e na aplicação adequada, sendo que as ações devem contribuir para atingir os objetivos almejados pelo planejamento estabelecido pela entidade. Normalmente, são desenvolvidos orçamentos mensais e anuais de acordo com o plano de desenvolvimento da entidade, que poderá ser de dois a cinco anos.

Nas entidades do Terceiro Setor não é diferente: a elaboração terá como base o planejamento estratégico de curto e de longo prazo, no que diz respeito à manutenção e

elaboração de novos projetos, ampliação dos serviços na comunidade, inserção de novo programa público ou privado de captação de recursos. Esses podem ser considerados como alguns exemplos de itens que poderão ser orçados.

A função do Orçamento é estabelecer metas em um determinado período considerando as seguintes premissas: estimar as receitas e despesas do período planejado e delimitar limites na distribuição de recursos. No campo da gestão, ajuda a estabelecer avaliação de desempenho financeiro, medir e controlar as atividades operacionais.

Segundo Trindade (2004, p. 7), o Orçamento propicia identificar os pontos de controle de acordo com a comparação do real e orçado fazendo com que a entidade obtenha maior controle da geração de caixa. Além dos aspectos financeiros, as ações permitem que a equipe se torne mais integrada com as informações e estimula a utilização de outros relatórios, como a Demonstração de Resultado do exercício, Balanço Social e o Fluxo de Caixa a fim de ampliar as análises financeiras.

Para que o orçamento seja bem elaborado é fundamental a capacitação dos gestores no entendimento dos termos financeiros e mostrar o quanto é importante o envolvimento da equipe na execução do planejamento. A agilidade nas informações motiva as áreas envolvidas, obtendo melhores resultados em médio e longo prazo.

De acordo com Morante e Jorge, (2008, p. 5-7), A preparação do processo orçamentário deve iniciar-se com a aplicação do planejamento de controle dos resultados, para isso é necessário executar alguns princípios que contribuem no sucesso do planejamento. Compreendem na participação integrada do administrativo, atuando como motivação no alcance dos objetivos da entidade, os ideais do planejamento devem estar inseridos no ambiente organizacional permitindo delimitar a responsabilidade dos departamentos no processo orçamentário, é necessária a colaboração da área contábil para proporcionar segurança e agilidade das informações das informações; e os participantes devem conhecer os pontos fortes, e fracos da organização para que as previsões sejam o mais realista possível.

O planejamento é parte fundamental do processo orçamentário, pois atua como direcionador das etapas do orçamento, nele é estabelecido os objetivos gerais e específicos, as estratégias para alcançá-los, a execução do orçamento e os critérios de acompanhamento do orçado versus o realizado. Também é importante enfatizar que o sucesso depende do nível de comunicação entre as pessoas envolvidas no processo.

Na visão de Morante e Jorge, (2008, p. 57), a composição do orçamento pode ser resumida em cinco etapas:

1. Premissas e Diretrizes
2. Orçamentos de Operações
3. Orçamento de Investimentos
4. Orçamento Pessoal
5. Orçamento de Despesas

As entidades do Terceiro Setor poderão adotar o mesmo princípio, neste caso as premissas e diretrizes apresentará o mesmo ideal, recordar as estratégias, mapear os imprevistos que poderão ocorrer na ambiente em que a organização está inserida, controlar e mensurar o nível de comprometimento dos participantes.

No orçamento de operações podemos entender como sendo a captação de recursos por meio da prestação de serviço e as doações, o orçamento de investimentos consistirá nos investimentos em novos projetos e na estrutura física e operacional da entidade. O orçamento de pessoal e de despesas envolverá as contas de despesas com salários, encargos sobre folha, despesas de manutenção, consumo de água e telefone, ou seja, todos os gastos para manter a operação da entidade.

De acordo com Trindade (2004, p. 10-18), a elaboração pode ser dividida em três etapas:

- **Preparação** - consiste no levantamento dos históricos financeiros da entidade a fim de criar as estimativas do orçamento, considerando as receitas, despesas e custos que poderão ocorrer, como mostra a figura abaixo que exemplifica o levantamento das despesas administrativas.

| DESCRIÇÃO DAS<br>DESPESAS         | HISTÓRICO DE DESPESAS DO ANO ANTERIOR |         |         |         |       |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------|---------|---------|-------|
|                                   | 1º Trim                               | 2º Trim | 3º Trim | 4º Trim | TOTAL |
| <b>TOTAL DE DESPESAS</b>          |                                       |         |         |         |       |
| <b>FINANCEIRA</b>                 |                                       |         |         |         |       |
| <b>ADMINISTRATIVA</b>             |                                       |         |         |         |       |
| Pessoal (Sal., Enc., Benef.)      |                                       |         |         |         |       |
| Serviços Terceiros Gerais         |                                       |         |         |         |       |
| Locações Diversas                 |                                       |         |         |         |       |
| Divulgação Institucional          |                                       |         |         |         |       |
| Diversas                          |                                       |         |         |         |       |
| <b>TREBUTOS/ENC.SOC.</b>          |                                       |         |         |         |       |
| IRRF                              |                                       |         |         |         |       |
| ISS                               |                                       |         |         |         |       |
| COFINS                            |                                       |         |         |         |       |
| Cont. Div. (Conf., Assist., CRUP) |                                       |         |         |         |       |
| INSS, Outros Encargos             |                                       |         |         |         |       |

Figura 11 – Levantamento das Informações Históricas. Fonte: TRINDADE (2004, p. 11)

- **Elaboração** – é neste momento que o planejamento estratégico da entidade é levado em consideração; ele será convertido em metas para alcançar os objetivos estabelecidos por meio das projeções.

Para Trindade (2004, p. 12), esta fase é de extrema importância e o não cumprimento faz com que o orçamento se torne apenas um emaranhado de números sem nenhum valor gerencial.

Exemplo de projeção de receitas:

| DESCRIÇÃO<br>DAS RECEITAS | HISTÓRICO  |            |            | PROJEÇÃO RECEITAS 2005 |         |         |         |       |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------------------|---------|---------|---------|-------|
|                           | 2002       | 2003       | 2004       | 1º Trim                | 2º Trim | 3º Trim | 4º Trim | TOTAL |
| <b>TOTAL DE RECEITAS</b>  | <b>173</b> | <b>216</b> | <b>235</b> |                        |         |         |         |       |
| <b>OPERACIONAL</b>        | <b>172</b> | <b>214</b> | <b>234</b> |                        |         |         |         |       |
| Doações                   | 100        | 120        | 130        |                        |         |         |         |       |
| Subvenções                | 50         | 60         | 70         |                        |         |         |         |       |
| Contribuições sociais     | 10         | 10         | 8          |                        |         |         |         |       |
| Consultorias              | 10         | 20         | 20         |                        |         |         |         |       |
| Outras receitas           | 2          | 4          | 6          |                        |         |         |         |       |
| <b>FINANCEIRA</b>         | <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>1</b>   |                        |         |         |         |       |
| Resultado Financeiro      | 1          | 2          | 1          |                        |         |         |         |       |

Figura 12 – Projeção Orçamentária das Receitas. Fonte: TRINDADE (2004, p. 12)

- **Monitoramento e Controle** – acompanhamento mensal do orçado versus o realizado no período; é neste momento que o orçamento oferece recursos para corrigir erros e avaliar o desempenho da entidade.

A análise de desempenho terá por base as variações entre o projetado e o realizado podendo resultar em dados positivos ou negativos, como está demonstrado na figura:

| CONTAS DE RECEITA        | Realizado<br>(R\$) | Orçado<br>(R\$) | Variação  |               | + / -           |
|--------------------------|--------------------|-----------------|-----------|---------------|-----------------|
|                          |                    |                 | (R\$)     | %             |                 |
| <b>TOTAL DE RECEITAS</b> | <b>120</b>         | <b>100</b>      | <b>20</b> | <b>20,00%</b> | <b>POSITIVO</b> |
| Receitas                 | 120                | 100             | 20        | 20%           | POSITIVO        |

Resultado acima do esperado: "FAVORÁVEL"

| CONTAS DE DESPESA        | Realizado<br>(R\$) | Orçado<br>(R\$) | Variação  |               | + / -           |
|--------------------------|--------------------|-----------------|-----------|---------------|-----------------|
|                          |                    |                 | (R\$)     | %             |                 |
| <b>TOTAL DE DESPESAS</b> | <b>70</b>          | <b>50</b>       | <b>20</b> | <b>40,00%</b> | <b>POSITIVO</b> |
| Despesas Administrativas | 70                 | 50              | 20        | 40%           | POSITIVO        |

Resultado abaixo do esperado: "DESAVORÁVEL"

Figura 13 – Variações Orçamentárias. Fonte: TRINDADE, (2004, p. 17)

Se analisarmos as variações isoladamente, podemos observar uma eficiência orçamentária em relação à receita realizada e orçada, e uma ineficiência em correlação às despesas que aumentaram na proporção da receita, ocorrendo assim um empate financeiro; ou seja, a entidade não obteve *superávit* e nem *déficit*, ela conseguiu cumprir com suas obrigações utilizando o máximo dos seus recursos.

Este tipo de análise é determinante para a otimização dos resultados financeiros da entidade, torna-se item essencial e diferencial entre as entidades do Terceiro Setor existentes no Brasil e confirma que é possível gerenciar os recursos de maneira sustentável.

## **CAPÍTULO 3 – A IMPORTÂNCIA E APLICABILIDADE DO ORÇAMENTO NO TERCEIRO SETOR**

Neste capítulo será abordada a importância do Orçamento como ferramenta de gestão no Terceiro Setor, o qual será demonstrado por meio de simulações e análises fictícias no intuito de entender a função da ferramenta.

### **3.1 Orçamento nas entidades do Terceiro Setor**

O Orçamento tem como finalidade prever o futuro por meio de informações históricas da organização, atua como ferramenta imprescindível para a gestão dos recursos e como método de avaliação de desempenho. Na visão de Schubert (1985) “A elaboração de orçamento em uma empresa significa uma sondagem sobre o seu futuro para o próximo exercício social ou períodos maiores”.

As movimentações reais devem aproximar-se dos números orçados, a base de análise é realizada a partir das variações que atuam como indicadores de valor, sejam eles negativos ou positivos, agindo como foco para decisões dos gestores na implantação de ações preventivas ou corretivas.

Nas entidades do Terceiro Setor, é extremamente importante a utilização do Orçamento como forma de organizar e planejar a utilização dos recursos disponíveis, pois isto a torna sustentável no sentido de gerir de maneira satisfatória seus bens e obrigações com o objetivo de manter a continuidade de suas operações. A elaboração e o controle contínuo do Orçamento trazem confiança nas informações por parte dos usuários internos e externos, quanto à gestão, e evidencia o papel eficaz da administração nos resultados da entidade.

Para iniciar a preparação, é necessário que os gestores tenham pleno conhecimento sobre a atividade da organização, a fim de compor um planejamento estratégico adequado com a sua missão, sua visão e seus valores. O planejamento terá que delinear metas compatíveis com a realidade da organização para que os objetivos de curto ou longo prazo sejam alcançados.



### 3.1.2 Aplicação, Análise e Discussões do Orçamento

Após esclarecer os objetivos almejados, a entidade precisa organizar suas informações históricas para compor o orçamento relativo à determinação das entradas e saídas de recursos, tendo como base os seus objetivos estratégicos. A execução depende diretamente da assistência da contabilidade como instrumento no levantamento de dados para a aplicação do orçamento, por manter os registros de forma adequada com as normas aplicadas ao Terceiro Setor, além de estar no formato ideal para as análises gerenciais.

O Orçamento pode ser realizado de forma simples com os recursos do programa *Excel* ou também podem-se adquirir *softwares* sofisticados que estão disponíveis no mercado, mas essa opção é mais aplicada às organizações que apresentam maior grau de complexidade das informações trabalhadas. No início do controle orçamentário nas entidades do Terceiro Setor não é necessário muito investimento, mas capacidade de analisar os resultados.

No primeiro momento, elabora-se uma planilha contendo as informações de maneira geral, composta de todas as previsões possíveis de eventos que possam contribuir para o desenvolvimento da entidade em um determinado período.

Durante a implementação do processo orçamentário poderá ocorrer dificuldades quanto à carência de dados ou até mesmo em sua organização e, para minimizar esses possíveis desvios, é recomendada a divisão do Orçamento em quantas peças forem necessárias, a fim de contribuir com a adequação da estrutura e manter a clareza das informações. As entidades do Terceiro Setor poderão aderir à divisão da seguinte forma: orçamento de receitas, de despesas e de investimentos.

Serão levados em conta todas as receitas, despesas e os investimentos realizados, sendo que estes dados atuarão como suporte para as análises das informações consolidadas, sempre tendo por base comparações entre o orçado e o realizado com a finalidade de mensurar a operacionalidade da organização. As informações dos valores utilizados para a simulação do Orçamento nesta pesquisa é proveniente da atividade da disciplina de estágio de Contabilidade Social e prática simulada contemplada na matriz curricular do curso de Ciências Contábeis. Apresentaremos um Orçamento simulado com a finalidade de demonstrar a utilidade da ferramenta nas entidades do Terceiro Setor.

No Quadro 1 representamos uma simulação de um Orçamento de uma entidade sem fins lucrativos, cujas contas estão orçadas detalhadamente no período de um ano. O critério

adotado para realizar a análise foi trimestral, pois foi identificada como a melhor estratégia de controle orçamentário da entidade.

As informações detalhadas, indicadas no Quadro 1, ajudam a identificar qual item mais contribuiu para que se alcançasse o objetivo; se analisarmos os grupos individualmente, podemos identificar que, apesar de ter ocorrido um ganho na operação geral no primeiro trimestre, a Receita Líquida foi abaixo do esperado, apresentando redução de 1,75%.

| ORÇAMENTO                                  | 1º TRIMESTRE           |                        |               | 2º TRIMESTRE           |                         |               |
|--|------------------------|------------------------|---------------|------------------------|-------------------------|---------------|
|  | PREVISTO               | REALIZADO              | VARIÇÃO       | PREVISTO               | REALIZADO               | VARIÇÃO       |
| <b>Receitas</b>                            |                        |                        |               |                        |                         |               |
| Prestação de Serviço                       | R\$ 550.000,00         | R\$ 550.000,00         | 0,00%         | R\$ 585.000,00         | R\$ 635.000,00          | 8,55%         |
| Doações Voluntárias                        | R\$ 60.000,00          | R\$ 60.000,00          | 0,00%         | R\$ 73.000,00          | R\$ 70.000,00           | -4,11%        |
| Mensalidades de Associados                 | R\$ 80.000,00          | R\$ 70.500,00          | -11,88%       | R\$ 100.000,00         | R\$ 100.000,00          | 0,00%         |
| Recursos Governamentais                    | R\$ 60.000,00          | R\$ 60.000,00          | 0,00%         | R\$ 60.000,00          | R\$ 60.000,00           | 0,00%         |
| Recursos Privados                          | R\$ 45.000,00          | R\$ 45.000,00          | 0,00%         | R\$ 45.000,00          | R\$ 45.000,00           | 0,00%         |
| <b>Outras Receitas</b>                     |                        |                        |               |                        |                         |               |
| Receitas Venda de Imobilizado              | R\$ 5.000,00           | R\$ 5.000,00           | 0,00%         | R\$ 5.000,00           | R\$ 5.000,00            | 0,00%         |
| Receitas de Produtos Doados para Venda     | R\$ 7.500,00           | R\$ 6.700,00           | -10,67%       | R\$ 8.000,00           | R\$ 5.000,00            | -37,50%       |
| Rendimentos Financeiros                    | R\$ 18.600,00          | R\$ 19.500,00          | 4,84%         | R\$ 18.600,00          | R\$ 18.600,00           | 0,00%         |
| <b>Isenções Usufruidas</b>                 |                        |                        |               |                        |                         |               |
| INSS Cota Patronal                         | R\$ 37.000,00          | R\$ 37.000,00          | 0,00%         | R\$ 40.000,00          | R\$ 40.000,00           | 0,00%         |
| Rat Sat                                    | R\$ 1.850,00           | R\$ 1.850,00           | 0,00%         | R\$ 2.000,00           | R\$ 2.000,00            | 0,00%         |
| Terceiros                                  | R\$ 7.400,00           | R\$ 7.400,00           | 0,00%         | R\$ 8.000,00           | R\$ 8.000,00            | 0,00%         |
| Cofins sobre a Receita                     | R\$ 20.411,79          | R\$ 16.743,00          | -17,97%       | R\$ 20.411,79          | R\$ 21.918,00           | 7,38%         |
| <b>TOTAL DAS RECEITAS</b>                  | <b>R\$ 892.761,79</b>  | <b>R\$ 879.693,00</b>  | <b>-1,46%</b> | <b>R\$ 965.011,79</b>  | <b>R\$ 1.010.518,00</b> | <b>4,72%</b>  |
| <b>Gratuidades Condicionais</b>            |                        |                        |               |                        |                         |               |
| Prestação de Serviço Gratuito a Comunidade | R\$ 138.000,00         | R\$ 138.000,00         | 0,00%         | R\$ 151.600,00         | R\$ 138.000,00          | -8,97%        |
| Prestação de Serviço a Comunidade Parcial  | R\$ 41.400,00          | R\$ 41.400,00          | 0,00%         | R\$ 45.480,00          | R\$ 41.400,00           | -8,97%        |
| <b>Custo</b>                               |                        |                        |               |                        |                         |               |
| Custo Venda de Imobilizado                 | R\$ 5.000,00           | R\$ 5.000,00           | 0,00%         | R\$ 5.000,00           | R\$ 5.000,00            | 0,00%         |
| Custo do Produto Doado destinado a Venda   | R\$ 7.500,00           | R\$ 6.700,00           | -10,67%       | R\$ 8.000,00           | R\$ 5.000,00            | -37,50%       |
| <b>TOTAL DAS DEDUÇÕES</b>                  | <b>R\$ 191.900,00</b>  | <b>R\$ 191.100,00</b>  | <b>-0,42%</b> | <b>R\$ 210.080,00</b>  | <b>R\$ 189.400,00</b>   | <b>-9,84%</b> |
| <b>RECEITA LÍQUIDA</b>                     | <b>R\$ 700.861,79</b>  | <b>R\$ 688.593,00</b>  | <b>-1,75%</b> | <b>R\$ 754.931,79</b>  | <b>R\$ 821.118,00</b>   | <b>8,77%</b>  |
| <b>Despesas com Folha de Pagamento</b>     |                        |                        |               |                        |                         |               |
| SALÁRIOS E ORDENADOS                       | R\$ 131.115,00         | R\$ 131.115,00         | 0,00%         | R\$ 146.115,00         | R\$ 146.115,00          | 0,00%         |
| IMPOSTO DE RENDA                           | R\$ 31.087,50          | R\$ 31.087,50          | 0,00%         | R\$ 31.087,50          | R\$ 31.087,50           | 0,00%         |
| INSS PARTE EMPREGADO                       | R\$ 22.797,50          | R\$ 22.797,50          | 0,00%         | R\$ 22.797,50          | R\$ 22.797,50           | 0,00%         |
| FGTS FOLHA DE PAGAMENTO                    | R\$ 14.800,00          | R\$ 14.800,00          | 0,00%         | R\$ 16.000,00          | R\$ 16.000,00           | 0,00%         |
| PIS - S/ FOLHA DE PAGAMENTO                | R\$ 1.850,00           | R\$ 1.850,00           | 0,00%         | R\$ 2.000,00           | R\$ 2.000,00            | 0,00%         |
| FÉRIAS - 1/3                               | R\$ 22.527,84          | R\$ 22.527,84          | 0,00%         | R\$ 24.194,47          | R\$ 24.194,47           | 0,00%         |
| DÉCIMO TERCEIRO                            | R\$ 16.895,85          | R\$ 16.895,85          | 0,00%         | R\$ 18.145,85          | R\$ 18.145,85           | 0,00%         |
| ENCARGOS S/ FÉRIAS E 13º SALÁRIO           | R\$ 3.153,90           | R\$ 3.153,90           | 0,00%         | R\$ 3.387,23           | R\$ 3.387,23            | 0,00%         |
| ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR                 | R\$ 27.000,00          | R\$ 27.000,00          | 0,00%         | R\$ 27.000,00          | R\$ 27.000,00           | 0,00%         |
| ASSISTÊNCIA A SAÚDE                        | R\$ 45.000,00          | R\$ 45.000,00          | 0,00%         | R\$ 45.000,00          | R\$ 40.000,00           | -11,11%       |
| TREINAMENTO DE PESSOAL                     | R\$ 13.500,00          | R\$ 10.000,00          | -25,93%       | R\$ 13.500,00          | R\$ 13.500,00           | 0,00%         |
| Despesa c/ INSS Cota Patronal              | R\$ 37.000,00          | R\$ 37.000,00          | 0,00%         | R\$ 40.000,00          | R\$ 40.000,00           | 0,00%         |
| Despesa c/ Rat Sat                         | R\$ 1.850,00           | R\$ 1.850,00           | 0,00%         | R\$ 2.000,00           | R\$ 2.000,00            | 0,00%         |
| Despesa c/ Terceiros                       | R\$ 7.400,00           | R\$ 7.400,00           | 0,00%         | R\$ 8.000,00           | R\$ 8.000,00            | 0,00%         |
| <b>Despesas Administrativas</b>            |                        |                        |               |                        |                         |               |
| VIAGENS E REPRESENTAÇÕES                   | R\$ 3.900,00           | R\$ 3.000,00           | -23,08%       | R\$ 4.910,00           | R\$ 5.000,00            | 1,83%         |
| PROPAGANDAS E PUBLICIDADES                 | R\$ 8.000,00           | R\$ 5.200,00           | -35,00%       | R\$ 5.500,00           | R\$ 7.500,00            | 36,36%        |
| CONSUMO DE ENERGIA                         | R\$ 4.400,00           | R\$ 4.400,00           | 0,00%         | R\$ 3.980,00           | R\$ 3.986,00            | 0,15%         |
| CONSUMO TELEFONE                           | R\$ 2.800,00           | R\$ 2.860,00           | 2,14%         | R\$ 3.750,00           | R\$ 3.850,00            | 2,67%         |
| CONSUMO DE AGUA                            | R\$ 1.030,00           | R\$ 1.088,00           | 5,63%         | R\$ 920,00             | R\$ 1.005,00            | 9,24%         |
| DESPESA C/ COMBUSTÍVEL                     | R\$ 5.060,00           | R\$ 5.000,00           | -1,19%        | R\$ 4.480,00           | R\$ 4.050,00            | -9,60%        |
| CONS. E MANUTENÇÃO PREDIAL                 | R\$ 4.100,00           | R\$ 4.100,00           | 0,00%         | R\$ 4.640,00           | R\$ 3.000,00            | -35,34%       |
| DESPESAS C/ MAT. DE LIMPEZA                | R\$ 3.900,00           | R\$ 3.000,00           | -23,08%       | R\$ 3.900,00           | R\$ 2.950,00            | -24,36%       |
| DESPESAS C/ MAT. DE SEGURANÇA              | R\$ 5.200,00           | R\$ 5.200,00           | 0,00%         | R\$ 4.200,00           | R\$ 4.200,00            | 0,00%         |
| DESPESAS C/ MAT. DE ESCRITÓRIO             | R\$ 1.850,00           | R\$ 1.000,00           | -45,95%       | R\$ 4.120,00           | R\$ 4.120,00            | 0,00%         |
| ALUGUEL                                    | R\$ 18.000,00          | R\$ 18.000,00          | 0,00%         | R\$ 20.000,00          | R\$ 20.000,00           | 0,00%         |
| SEGURO PREDIAL                             | R\$ 6.000,00           | R\$ 6.000,00           | 0,00%         | R\$ 6.000,00           | R\$ 6.000,00            | 0,00%         |
| DESPESAS COM PROJETOS                      | R\$ 92.340,00          | R\$ 92.340,00          | 0,00%         | R\$ 99.888,00          | R\$ 159.650,00          | 59,83%        |
| DEPRECIACÃO                                | R\$ 5.750,00           | R\$ 5.750,00           | 0,00%         | R\$ 5.250,01           | R\$ 5.250,01            | 0,00%         |
| DESPESA com COFINS s/ a RECEITA            | R\$ 20.411,79          | R\$ 16.743,00          | -17,97%       | R\$ 20.411,79          | R\$ 21.918,00           | 7,38%         |
| <b>TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS</b>         | <b>R\$ 558.719,37</b>  | <b>R\$ 546.158,58</b>  | <b>-2,25%</b> | <b>R\$ 591.177,34</b>  | <b>R\$ 646.706,55</b>   | <b>9,39%</b>  |
| <b>Investimentos</b>                       |                        |                        |               |                        |                         |               |
| EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA                | R\$ -                  | R\$ -                  | 0,00%         | R\$ (20.000,00)        | R\$ (20.000,00)         | 0,00%         |
| TERRENOS BENEFITÓRIA FUTURA                | R\$ (50.000,00)        | R\$ (50.000,00)        | 0,00%         | R\$ -                  | R\$ -                   | 0,00%         |
| <b>TOTAL INVESTIMENTOS</b>                 | <b>R\$ (50.000,00)</b> | <b>R\$ (50.000,00)</b> | <b>0,00%</b>  | <b>R\$ (20.000,00)</b> | <b>R\$ (20.000,00)</b>  | <b>0,00%</b>  |
| <b>Despesas Financeiras</b>                |                        |                        |               |                        |                         |               |
| TARIFAS E JUROS                            | R\$ 3.200,00           | R\$ 3.050,00           | -4,69%        | R\$ 3.750,00           | R\$ 3.750,00            | 0,00%         |
| <b>TOTAL PARC E FINANCEIRAS</b>            | <b>R\$ 3.200,00</b>    | <b>R\$ 3.050,00</b>    | <b>-4,69%</b> | <b>R\$ 3.750,00</b>    | <b>R\$ 3.750,00</b>     | <b>0,00%</b>  |

Quadro 1 - Orçamento Detalhado 1º e 2º Trimestre. Fonte: Simulação elaborada pelas autoras.

Os elementos que contribuíram com a diminuição foram às receitas com Mensalidades de Associados e as de Venda de Produtos Doados que, juntas, obtiveram uma redução de 22,54% do valor orçado. No campo das deduções com Gratuidades Concedidas, os valores foram utilizados dentro do limite estimado, mas não foi levado em conta o gasto na proporção da receita realizada, o que derivou em uma redução da Receita Líquida. Diante da diminuição da receita, a entidade optou por reduzir as despesas, o que causou uma diminuição de 6,94% das despesas administrativas e financeiras.

Já no segundo trimestre, a Receita Líquida superou o orçado em 8,77%; essa análise mostra que diante dos acontecimentos, a decisão foi de recuperar a arrecadação prevista no trimestre anterior, além de cumprir as metas do segundo trimestre. Em relação às despesas desse período, a mais representativa partiu do grupo das Despesas Administrativas, compostas pelas Despesas com Propaganda e Publicidade, com de 36%, e as Despesas com Investimentos em Projetos, com 59,83% de aumento comparado ao valor orçado. Mesmo tendo ultrapassado a previsão, a entidade conseguiu melhorar seu resultado em relação ao período anterior.

Observamos, no resumo do Orçamento apresentado no Quadro 2, 1º e 2º trimestre, em que a entidade conseguiu atingir a meta estabelecida pelo orçamento, registrando um crescimento no resultado financeiro total, representados por uma rentabilidade acima do previsto de 0,50% no primeiro e 7,61% no segundo trimestre.

| <b>RESUMO - ORÇAMENTO</b>        | <b>1º TRIMESTRE</b>  |                      |              | <b>2º TRIMESTRE</b>   |                       |              |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|--------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| <b>Receitas</b>                  | R\$ 892.761,79       | R\$ 879.693,00       | -1,46%       | R\$ 965.011,79        | R\$ 1.010.518,00      | 4,72%        |
| <b>Deduções</b>                  | R\$ (191.900,00)     | R\$ (191.100,00)     | -0,42%       | R\$ (210.080,00)      | R\$ (189.400,00)      | -9,84%       |
| <b>Despesas Operacionais</b>     | R\$ (558.719,37)     | R\$ (546.158,58)     | -2,25%       | R\$ (591.177,34)      | R\$ (646.706,55)      | 9,39%        |
| <b>Investimentos</b>             | R\$ (50.000,00)      | R\$ (50.000,00)      | 0,00%        | R\$ (20.000,00)       | R\$ (20.000,00)       | 0,00%        |
| <b>Parcelamento e Desp. Fin.</b> | R\$ (3.200,00)       | R\$ (3.050,00)       | -4,69%       | R\$ (3.750,00)        | R\$ (3.750,00)        | 0,00%        |
| <b>RESULTADO 20X0</b>            | <b>R\$ 88.942,42</b> | <b>R\$ 89.384,42</b> | <b>0,50%</b> | <b>R\$ 140.004,45</b> | <b>R\$ 150.661,45</b> | <b>7,61%</b> |

Quadro 2 – Resumo do Resultado 1º e 2º Trimestre. Fonte: Simulação elaborada pelas autoras.

O fato de estimar as movimentações não significa que a entidade tenha que seguir rigorosamente as previsões, uma vez que o Orçamento permite ser flexível diante das alterações e imprevistos que poderão acontecer; por mais que a entidade queria prever todas as possibilidades, é impossível presumir seguramente o futuro.

No Quadro 3 encontra-se indicada a probabilidade de fatos imprevisíveis que podem interferir no desempenho do Orçamento.

| ORÇAMENTO                                  | 3º TRIMESTRE          |                       |                | 4º TRIMESTRE            |                         |                |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|----------------|
|  | PREVISTO              | REALIZADO             | VARIAÇÃO       | PREVISTO                | REALIZADO               | VARIAÇÃO       |
| <b>Receitas</b>                            |                       |                       |                |                         |                         |                |
| Prestação de Serviço                       | R\$ 595.000,00        | R\$ 500.000,00        | -15,97%        | R\$ 685.000,00          | R\$ 758.000,00          | 10,66%         |
| Doações Voluntárias                        | R\$ 55.800,00         | R\$ 50.600,00         | -9,55%         | R\$ 67.000,00           | R\$ 65.000,00           | -2,99%         |
| Mensalidades de Associados                 | R\$ 127.000,00        | R\$ 100.000,00        | -21,26%        | R\$ 152.000,00          | R\$ 157.000,00          | 3,29%          |
| Recursos Governamentais                    | R\$ 60.000,00         | R\$ 60.000,00         | 0,00%          | R\$ 60.000,00           | R\$ 60.000,00           | 0,00%          |
| Recursos Privados                          | R\$ 42.000,00         | R\$ 33.500,00         | -20,24%        | R\$ 35.000,00           | R\$ 40.000,00           | 14,29%         |
| <b>Outras Receitas</b>                     |                       |                       |                |                         |                         |                |
| Receitas Venda de Imobilizado              | R\$ 5.000,00          | R\$ 5.000,00          | 0,00%          | R\$ 5.000,00            | R\$ 5.000,00            | 0,00%          |
| Receitas de Produtos Doados para Venda     | R\$ 6.500,00          | R\$ 6.500,00          | 0,00%          | R\$ 7.500,00            | R\$ 7.500,00            | 0,00%          |
| Rendimentos Financeiros                    | R\$ 18.600,00         | R\$ 18.600,00         | 0,00%          | R\$ 18.600,00           | R\$ 18.600,00           | 0,00%          |
| <b>Isonções Usufruidas</b>                 |                       |                       |                |                         |                         |                |
| INSS Cota Patronal                         | R\$ 43.800,00         | R\$ 43.800,00         | 0,00%          | R\$ 45.000,00           | R\$ 45.000,00           | 0,00%          |
| Rat Sat                                    | R\$ 2.190,00          | R\$ 2.190,00          | 0,00%          | R\$ 2.250,00            | R\$ 2.250,00            | 0,00%          |
| Terceiros                                  | R\$ 8.760,00          | R\$ 8.760,00          | 0,00%          | R\$ 9.000,00            | R\$ 9.000,00            | 0,00%          |
| Cofins sobre a Receita                     | R\$ 20.411,79         | R\$ 16.271,76         | -20,28%        | R\$ 20.411,79           | R\$ 32.400,00           | 58,73%         |
| <b>TOTAL DAS RECEITAS</b>                  | <b>R\$ 983.061,79</b> | <b>R\$ 845.221,76</b> | <b>-14,02%</b> | <b>R\$ 1.106.761,79</b> | <b>R\$ 1.199.750,00</b> | <b>8,40%</b>   |
| <b>Gratuidades Condicionais</b>            |                       |                       |                |                         |                         |                |
| Prestação de Serviço Gratuito a Comunidade | R\$ 155.160,00        | R\$ 155.160,00        | 0,00%          | R\$ 180.800,00          | R\$ 18.800,00           | -89,60%        |
| Prestação de Serviço a Comunidade Parcial  | R\$ 46.548,00         | R\$ 46.548,00         | 0,00%          | R\$ 54.240,00           | R\$ 54.240,00           | 0,00%          |
| <b>Custo</b>                               |                       |                       |                |                         |                         |                |
| Custo Venda de Imobilizado                 | R\$ 5.000,00          | R\$ 5.000,00          | 0,00%          | R\$ 5.000,00            | R\$ 5.000,00            | 0,00%          |
| Custo do Produto Doado destinado a Venda   | R\$ 6.500,00          | R\$ 6.500,00          | 0,00%          | R\$ 7.500,00            | R\$ 7.500,00            | 0,00%          |
| <b>TOTAL DAS DEDUÇÕES</b>                  | <b>R\$ 213.208,00</b> | <b>R\$ 213.208,00</b> | <b>0,00%</b>   | <b>R\$ 247.540,00</b>   | <b>R\$ 85.540,00</b>    | <b>-65,44%</b> |
| <b>RECEITA LÍQUIDA</b>                     | <b>R\$ 769.853,79</b> | <b>R\$ 632.013,76</b> | <b>-17,90%</b> | <b>R\$ 859.221,79</b>   | <b>R\$ 1.114.210,00</b> | <b>29,68%</b>  |
| <b>Despesas com Folha de Pagamento</b>     |                       |                       |                |                         |                         |                |
| SALÁRIOS E ORDENADOS                       | R\$ 165.115,00        | R\$ 165.115,00        | 0,00%          | R\$ 171.115,00          | R\$ 171.115,00          | 0,00%          |
| IMPOSTO DE RENDA                           | R\$ 31.087,50         | R\$ 31.087,50         | 0,00%          | R\$ 31.087,50           | R\$ 31.087,50           | 0,00%          |
| INSS PARTE EMPREGADO                       | R\$ 22.797,50         | R\$ 22.797,50         | 0,00%          | R\$ 22.797,50           | R\$ 22.797,50           | 0,00%          |
| FGTS FOLHA DE PAGAMENTO                    | R\$ 17.520,00         | R\$ 17.520,00         | 0,00%          | R\$ 18.000,00           | R\$ 18.000,00           | 0,00%          |
| PIS - S/ FOLHA DE PAGAMENTO                | R\$ 2.190,00          | R\$ 2.190,00          | 0,00%          | R\$ 2.250,00            | R\$ 2.250,00            | 0,00%          |
| FÉRIAS + 1/3                               | R\$ 26.305,53         | R\$ 26.305,53         | 0,00%          | R\$ 26.972,17           | R\$ 26.972,17           | 0,00%          |
| DÉCIMO TERCEIRO                            | R\$ 19.729,18         | R\$ 19.729,18         | 0,00%          | R\$ 20.229,13           | R\$ 20.229,13           | 0,00%          |
| ENCARGOS S/ FÉRIAS E 13º SALÁRIO           | R\$ 3.682,78          | R\$ 3.682,78          | 0,00%          | R\$ 3.776,10            | R\$ 3.776,10            | 0,00%          |
| ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR                 | R\$ 27.000,00         | R\$ 27.000,00         | 0,00%          | R\$ 27.000,00           | R\$ 27.000,00           | 0,00%          |
| ASSISTENCIA A SAÚDE                        | R\$ 45.000,00         | R\$ 30.000,00         | -33,33%        | R\$ 45.000,00           | R\$ 30.560,00           | -32,09%        |
| TREINAMENTO DE PESSOAL                     | R\$ 13.500,00         | R\$ 10.000,00         | -25,93%        | R\$ 13.500,00           | R\$ 9.500,00            | -29,63%        |
| Despesa c/ INSS Cota Patronal              | R\$ 43.800,00         | R\$ 43.800,00         | 0,00%          | R\$ 45.000,00           | R\$ 45.000,00           | 0,00%          |
| Despesa c/ Rat Sat                         | R\$ 2.190,00          | R\$ 2.190,00          | 0,00%          | R\$ 2.250,00            | R\$ 2.250,00            | 0,00%          |
| Despesa c/ Terceiros                       | R\$ 8.760,00          | R\$ 8.760,00          | 0,00%          | R\$ 9.000,00            | R\$ 9.000,00            | 0,00%          |
| <b>Despesas Administrativas</b>            |                       |                       |                |                         |                         |                |
| VIAGENS E REPRESENTAÇÕES                   | R\$ 4.400,00          | R\$ 1.500,00          | -65,91%        | R\$ 4.398,00            | R\$ 3.569,00            | -18,85%        |
| PROPAGANDAS E PUBLICIDADES                 | R\$ 7.500,00          | R\$ 10.000,00         | 33,33%         | R\$ 6.200,00            | R\$ 6.000,00            | -3,23%         |
| CONSUMO DE ENERGIA                         | R\$ 3.182,00          | R\$ 3.100,00          | -2,58%         | R\$ 3.694,00            | R\$ 3.694,00            | 0,00%          |
| CONSUMO TELEFONE                           | R\$ 4.250,00          | R\$ 4.050,00          | -4,71%         | R\$ 4.700,00            | R\$ 4.700,00            | 0,00%          |
| CONSUMO DE AGUA                            | R\$ 695,00            | R\$ 700,00            | 0,72%          | R\$ 745,00              | R\$ 745,00              | 0,00%          |
| DESPESA C/ COMBUSTÍVEL                     | R\$ 4.290,00          | R\$ 1.350,00          | -68,53%        | R\$ 5.540,00            | R\$ 5.540,00            | 0,00%          |
| CONS. E MANUTENÇÃO PREDIAL                 | R\$ 5.650,00          | R\$ 109.356,00        | 1836%          | R\$ 4.670,00            | R\$ 4.670,00            | 0,00%          |
| DESPESAS C/ MAT. DE LIMPEZA                | R\$ 3.750,00          | R\$ 3.000,00          | -20,00%        | R\$ 3.750,00            | R\$ 3.726,00            | -0,64%         |
| DESPESAS C/ MAT. DE SEGURANÇA              | R\$ 3.600,00          | R\$ 3.600,00          | 0,00%          | R\$ 3.600,00            | R\$ 3.625,00            | 0,69%          |
| DESPESAS C/ MAT. DE ESCRITÓRIO             | R\$ 4.120,00          | R\$ 1.560,00          | -62,14%        | R\$ 4.250,00            | R\$ 4.250,00            | 0,00%          |
| ALUGUEL                                    | R\$ 21.000,00         | R\$ 21.000,00         | 0,00%          | R\$ 21.000,00           | R\$ 21.000,00           | 0,00%          |
| SEGURO PREDIAL                             | R\$ 6.000,00          | R\$ 6.000,00          | 0,00%          | R\$ 6.000,00            | R\$ 6.000,00            | 0,00%          |
| DESPESAS COM PROJETOS                      | R\$ 101.413,80        | R\$ 101.413,80        | 0,00%          | R\$ 114.594,00          | R\$ 114.594,00          | 0,00%          |
| DEPRECIACÃO                                | R\$ 4.750,01          | R\$ 4.750,01          | 0,00%          | R\$ 3.250,01            | R\$ 3.250,01            | 0,00%          |
| DESPESA com COFINS s/ a RECEITA            | R\$ 20.411,79         | R\$ 16.271,76         | -20,28%        | R\$ 20.411,79           | R\$ 32.400,00           | 58,73%         |
| <b>TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS</b>         | <b>R\$ 623.690,08</b> | <b>R\$ 697.829,05</b> | <b>11,89%</b>  | <b>R\$ 644.780,20</b>   | <b>R\$ 637.300,41</b>   | <b>-1,16%</b>  |
| <b>Investimentos</b>                       |                       |                       |                |                         |                         |                |
| EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA                | R\$ -                 | R\$ -                 | 0,00%          | R\$ -                   | R\$ -                   | 0,00%          |
| TERRENOS BENEFICIA FUTURA                  | R\$ -                 | R\$ -                 | 0,00%          | R\$ (50.000,00)         | R\$ (50.000,00)         | 0,00%          |
| <b>TOTAL INVESTIMENTOS</b>                 | <b>R\$ -</b>          | <b>R\$ -</b>          | <b>0,00%</b>   | <b>R\$ (50.000,00)</b>  | <b>R\$ (50.000,00)</b>  | <b>0,00%</b>   |
| <b>Despesas Financeiras</b>                |                       |                       |                |                         |                         |                |
| TARIFAS E JUROS                            | R\$ 3.350,00          | R\$ 3.350,00          | 0,00%          | R\$ 2.300,00            | R\$ 2.300,00            | 0,00%          |
| <b>TOTAL PARC E FINANCEIRAS</b>            | <b>R\$ 3.350,00</b>   | <b>R\$ 3.350,00</b>   | <b>0,00%</b>   | <b>R\$ 2.300,00</b>     | <b>R\$ 2.300,00</b>     | <b>0,00%</b>   |

Quadro 3 - Orçamento Detalhado 3º e 4º Trimestre. Fonte: Simulação elaborada pelas autoras.

No terceiro trimestre foi realizada uma despesa com manutenção predial superior ao orçado. A justificativa foi à realização de uma reforma, devido à degradação da estrutura física que não poderia ser adiada, pois colocariam em risco todas as instalações da entidade; diante deste fato, o resultado final foi abaixo do orçado.

Neste momento, cabe à entidade se reorganizar financeiramente para superar o resultado negativo e equilibrar novamente o Orçamento. Como mostra o Quadro 4, a entidade se organizou a fim de recuperar o resultado negativo do trimestre anterior com a estratégia de aumentar a Receita Líquida, o que resultou em um aumento de 29,68%, comparado ao valor orçado, e ainda conseguiu manter suas despesas, não ultrapassando o orçado a ponto de comprometer o seu resultado geral.

| <b>RESUMO - ORÇAMENTO</b>        | <b>3º TRIMESTRE</b>   |                        |                 | <b>4º TRIMESTRE</b>   |                       |                |
|----------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| <b>Receitas</b>                  | R\$ 983.061,79        | R\$ 845.221,76         | -14,02%         | R\$ 1.106.761,79      | R\$ 1.199.750,00      | 8,40%          |
| <b>Deduções</b>                  | R\$ (213.208,00)      | R\$ (213.208,00)       | 0,00%           | R\$ (247.540,00)      | R\$ (85.540,00)       | -65,44%        |
| <b>Despesas Operacionais</b>     | R\$ (623.690,08)      | R\$ (697.829,05)       | 11,89%          | R\$ (644.780,20)      | R\$ (637.300,41)      | -1,16%         |
| <b>Investimentos</b>             | R\$ -                 | R\$ -                  | 0,00%           | R\$ (50.000,00)       | R\$ (50.000,00)       | 0,00%          |
| <b>Parcelamento e Desp. Fin.</b> | R\$ (3.350,00)        | R\$ (3.350,00)         | 0,00%           | R\$ (2.300,00)        | R\$ (2.300,00)        | 0,00%          |
| <b>RESULTADO 20X0</b>            | <b>R\$ 142.813,71</b> | <b>R\$ (69.165,29)</b> | <b>-148,43%</b> | <b>R\$ 162.141,59</b> | <b>R\$ 424.609,59</b> | <b>161,88%</b> |

Quadro 4 – Resumo do Resultado 3º e 4º Trimestre. Fonte: Simulação elaborada pelas autoras.

No Quadro 5, apresentamos o resultado total geral, comparando o valor orçado com o real no ano de 20X0, de todas as contas envolvidas no processo orçamentário, oferecendo a possibilidade de análise de desempenho de cada grupo do Orçamento: Receitas, Despesas e Investimentos.

| ORÇAMENTO                                  | TOTAL GERAL     |                 |           |          |
|--|-----------------|-----------------|-----------|----------|
|  | Descrição       | ORÇADO          | REALIZADO | VARIAÇÃO |
| <b>Receitas</b>                            |                 |                 |           |          |
| Prestação de Serviço                       | RS 2.415.000,00 | RS 2.443.000,00 | 1,16%     |          |
| Doações Voluntárias                        | RS 253.800,00   | RS 245.600,00   | -3,23%    |          |
| Mensalidades de Associados                 | RS 459.000,00   | RS 427.500,00   | -6,86%    |          |
| Recursos Governamentais                    | RS 240.000,00   | RS 240.000,00   | 0,00%     |          |
| Recursos Privados                          | RS 167.000,00   | RS 163.500,00   | -2,10%    |          |
| <b>Outras Receitas</b>                     | RS -            | RS -            |           |          |
| Receitas Venda de Imobilizado              | RS 20.000,00    | RS 20.000,00    | 0,00%     |          |
| Receitas de Produtos Doados para Venda     | RS 29.500,00    | RS 25.700,00    | -12,88%   |          |
| Rendimentos Financeiros                    | RS 74.400,00    | RS 75.300,00    | 1,21%     |          |
| <b>Isonções Usufruidas</b>                 | RS -            | RS -            |           |          |
| INSS Cota Patronal                         | RS 165.800,00   | RS 165.800,00   | 0,00%     |          |
| Rat Sat                                    | RS 8.290,00     | RS 8.290,00     | 0,00%     |          |
| Terceiros                                  | RS 33.160,00    | RS 33.160,00    | 0,00%     |          |
| Cofins sobre a Receita                     | RS 81.647,16    | RS 87.332,76    | 6,96%     |          |
| <b>TOTAL DAS RECEITAS</b>                  | RS 3.947.597,16 | RS 3.935.182,76 | -0,31%    |          |
| <b>Gratuidades Condicionais</b>            |                 |                 |           |          |
| Prestação de Serviço Gratuito a Comunidade | RS 625.560,00   | RS 449.960,00   | -28,07%   |          |
| Prestação de Serviço a Comunidade Parcial  | RS 187.668,00   | RS 183.588,00   | -2,17%    |          |
| <b>Custo</b>                               | RS -            | RS -            |           |          |
| Custo Venda de Imobilizado                 | RS 20.000,00    | RS 20.000,00    | 0,00%     |          |
| Custo do Produto Doado destinado a Venda   |                 |                 |           |          |
| <b>TOTAL DAS DEDUÇÕES</b>                  | RS 833.228,00   | RS 653.548,00   | -21,56%   |          |
| <b>RECEITA LÍQUIDA</b>                     | RS 3.114.369,16 | RS 3.281.634,76 | 5,37%     |          |
| <b>Despesas com Folha de Pagamento</b>     |                 |                 |           |          |
| SALARIOS E ORDENADOS                       | RS 613.460,00   | RS 613.460,00   | 0,00%     |          |
| IMPOSTO DE RENDA                           | RS 124.350,00   | RS 124.350,00   | 0,00%     |          |
| INSS PARTE EMPREGADO                       | RS 91.190,00    | RS 91.190,00    | 0,00%     |          |
| FGTS FOLHA DE PAGAMENTO                    | RS 66.320,00    | RS 66.320,00    | 0,00%     |          |
| PIS - S/ FOLHA DE PAGAMENTO                | RS 8.290,00     | RS 8.290,00     | 0,00%     |          |
| FÉRIAS + 1/3                               | RS 100.000,00   | RS 100.000,00   | 0,00%     |          |
| DÉCIMO TERCEIRO                            | RS 75.000,00    | RS 75.000,00    | 0,00%     |          |
| ENCARGOS S/ FÉRIAS E 13º SALÁRIO           | RS 14.000,00    | RS 14.000,00    | 0,00%     |          |
| ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR                 | RS 108.000,00   | RS 108.000,00   | 0,00%     |          |
| ASSISTENCIA A SÚDE                         | RS 180.000,00   | RS 145.560,00   | -19,13%   |          |
| TREINAMENTO DE PESSOAL                     | RS 54.000,00    | RS 43.000,00    | -20,37%   |          |
| Despesa c/ INSS Cota Patronal              | RS 165.800,00   | RS 165.800,00   | 0,00%     |          |
| Despesa c/ Rat Sat                         | RS 8.290,00     | RS 8.290,00     | 0,00%     |          |
| Despesa c/ Terceiros                       | RS 33.160,00    | RS 33.160,00    | 0,00%     |          |
| <b>Despesas Administrativas</b>            |                 |                 |           |          |
| VIAGENS E REPRESENTAÇÕES                   | RS 17.608,00    | RS 13.069,00    | -25,78%   |          |
| PROPAGANDAS E PUBLICIDADES                 | RS 27.200,00    | RS 28.700,00    | 5,51%     |          |
| CONSUMO DE ENERGIA                         | RS 15.256,00    | RS 15.180,00    | -0,50%    |          |
| CONSUMO TELEFONE                           | RS 15.500,00    | RS 15.460,00    | -0,26%    |          |
| CONSUMO DE AGUA                            | RS 3.390,00     | RS 3.538,00     | 4,37%     |          |
| DESPESA C/ COMBUSTÍVEL                     | RS 19.370,00    | RS 15.940,00    | -17,71%   |          |
| CONS. E MANUTENÇÃO PREDIAL                 | RS 19.060,00    | RS 121.126,00   | 535,50%   |          |
| DESPESAS C/ MAT. DE LIMPEZA                | RS 15.300,00    | RS 12.676,00    | -17,15%   |          |
| DESPESAS C/ MAT. DE SEGURANÇA              | RS 16.600,00    | RS 16.625,00    | 0,15%     |          |
| DESPESAS C/ MAT. DE ESCRITÓRIO             | RS 14.340,00    | RS 10.930,00    | -23,78%   |          |
| ALUGUEL                                    | RS 80.000,00    | RS 80.000,00    | 0,00%     |          |
| SEGURO PREDIAL                             | RS 24.000,00    | RS 24.000,00    | 0,00%     |          |
| DESPESAS COM PROJETOS                      | RS 408.235,80   | RS 467.997,80   | 14,64%    |          |
| DEPRCEIAÇÃO                                | RS 19.000,03    | RS 19.000,03    | 0,00%     |          |
| DESPESA com COFINS s/ a RECEITA            | RS 81.647,16    | RS 87.332,76    | 6,96%     |          |
| <b>TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS</b>         | RS 2.418.366,99 | RS 2.527.994,59 | 4,53%     |          |
| <b>Investimentos</b>                       |                 |                 |           |          |
| EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA                | RS (20.000,00)  | RS (20.000,00)  | 0,00%     |          |
| TERRENOS BENFEITORIA FUTURA                | RS (100.000,00) | RS (100.000,00) | 0,00%     |          |
| <b>TOTAL INVESTIMENTOS</b>                 | RS (120.000,00) | RS (120.000,00) | 0,00%     |          |
| <b>Despesas Financeiras</b>                |                 |                 |           |          |
| TARIFAS E JUROS                            | RS 12.600,00    | RS 12.450,00    | -1,19%    |          |
| <b>TOTAL PARC E FINANCEIRAS</b>            | RS 12.600,00    | RS 12.450,00    | -1,19%    |          |

Quadro 5 Orçamento Consolidado. Fonte: Simulação elaborada pelas autoras

| RESUMO - ORÇAMENTO        | TOTAL GERAL |                   |    |                   |               |
|---------------------------|-------------|-------------------|----|-------------------|---------------|
| Receitas                  | RS          | 3.947.597,16      | RS | 3.935.182,76      | -0,31%        |
| Deduções                  | RS          | (862.728,00)      | RS | (679.248,00)      | -21,27%       |
| Despesas Operacionais     | RS          | (2.418.366,99)    | RS | (2.527.994,59)    | 4,53%         |
| Investimentos             | RS          | (120.000,00)      | RS | (120.000,00)      | 0,00%         |
| Parcelamento e Desp. Fin. | RS          | (12.600,00)       | RS | (12.450,00)       | -1,19%        |
| <b>RESULTADO 20X0</b>     | RS          | <b>533.902,17</b> | RS | <b>595.490,17</b> | <b>11,54%</b> |

Quadro 6 - Resultado Anual. Fonte: Simulação elaborada pelas autoras

No Quadro 6, podemos comprovar o desempenho positivo da entidade, por conseguir ultrapassar valor orçado em 11,54%. As decisões tomadas durante o ano, baseadas no Orçamento, proporcionaram à entidade fechar o ano com *superávit*. Esta é a principal função do Orçamento: agir como controle e comparação do seu desenvolvimento no período orçado.

### 3.1.3 Demonstrações Contábeis Projetadas

O processo orçamentário, de forma geral, é finalizado após as projeções das demonstrações contábeis, criadas a partir das informações que o próprio orçamento oferece.

As projeções são consideradas o resultado do orçamento que possibilita a criação de possíveis cenários, permite que a entidade verifique qual o impacto das ações contidas no planejamento estratégico, assim como as estimativas do orçamento podem afetar as demonstrações contábeis e financeiras.

- **Fluxo de Caixa Projetado**

O fluxo de caixa é elaborado após o encerramento do Orçamento, a partir das informações das previsões de entradas e saídas de caixa em um determinado período. Seu objetivo é prever o saldo final dos equivalentes de caixa tendo como base o exercício financeiro de curto ou longo prazo, por meio da determinação dos recebíveis e desembolsos da entidade, sendo que a qualidade de suas informações está sujeita à confiabilidade dos valores estimados.

Tem a função de evidenciar as possibilidades de recursos de caixa em relação às obrigações com os fornecedores, quanto à ineficiência no fluxo de caixa projetado comprova a necessidade de revisão das peças orçamentárias que influenciam diretamente neste demonstrativo.

No quadro 5 apresentamos o fluxo de caixa projetado realizado com as informações contidas no orçamento. As informações possibilitam avaliar a atuação de cada operação da entidade.

Podemos observar o desempenho positivo provocado pelas atividades operacionais; ou seja, a entidade não excedeu os recursos destinados às despesas, constituídas pelas Receitas de Prestações de Serviço e Doações, e as despesas com a manutenção da entidade. O mesmo foi identificado nas atividades financeiras, ocorrendo ganho na operação.

No grupo das atividades de investimentos apesar do resultado negativo, é possível identificar que o resultado do grupo operacional permitiu investir R\$ 100.000,00 em novos bens. As previsões do orçamento refletiram em resultados positivos nas movimentações de caixa.



|  | <b>20x1</b>               |
|--|---------------------------|
| <b>Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais</b>                    |                           |
| <i>Recursos Recebidos</i>  | <b>R\$ 2.751.072,00</b>   |
| **Prestação de Serviço   | R\$ 1.601.772,00          |
| Doações Voluntárias  | R\$ 253.800,00            |
| Mensalidades de Associados   | R\$ 459.000,00            |
| Recursos Governamentais  | R\$ 240.000,00            |
| Recursos Privados  | R\$ 167.000,00            |
| Receitas de Produtos Doados para Venda                               | R\$ 29.500,00             |
| <i>Pagamentos Realizados</i>   | <b>R\$ (1.917.404,80)</b> |
| Salários   | R\$ (556.421,67)          |
| 13º Salário  | R\$ (75.000,00)           |
| FGTS s/ Folha de Pagamento   | R\$ (60.320,00)           |
| FGTS s/ Décimo Terceiro Salário                                      | R\$ (6.000,00)            |
| PIS s/ Folha de Pagamento  | R\$ (7.540,00)            |
| INSS s/ Folha de Pagamento   | R\$ (83.590,83)           |
| IR s/ Folha de Pagamento   | R\$ (113.987,50)          |
| Despesas com Empregados  | R\$ (342.000,00)          |
| Viagens e Representações   | R\$ (17.608,00)           |
| Publicidade e Propaganda   | R\$ (27.200,00)           |
| Aluguel  | R\$ (80.000,00)           |
| Despesas com Execução de Projetos                                    | R\$ (408.235,80)          |
| Energia  | R\$ (13.716,00)           |
| Água   | R\$ (3.165,00)            |
| Telefone   | R\$ (13.950,00)           |
| Despesas Manutenção Geral  | R\$ (84.670,00)           |
| Despesa com Seguros  | R\$ (24.000,00)           |
| <b>(=) Caixa Líquido Gerado pelas Atividades Operacionais</b>        | <b>R\$ 833.667,20</b>     |
| <b>Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento</b>                 |                           |
| Receitas Venda de Imobilizado  | R\$ 20.000,00             |
| Aquisição de Bens  | R\$ (120.000,00)          |
| <b>(=) Caixa Líquido Consumido pelas Atividades de Investimento</b>  | <b>R\$ (100.000,00)</b>   |
| <b>Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento</b>                |                           |
| Rendimentos Financeiros  | R\$ 74.400,00             |
| Pagamento de Tarifas e Juros   | R\$ (12.600,00)           |
| <b>(=) Caixa Líquido Consumido pelas Atividades de Financiamento</b> | <b>R\$ 61.800,00</b>      |
| <b>(=) Aumento Líquido de Caixa e Equivalentes de Caixa</b>          | <b>R\$ 795.467,20</b>     |
| <b>Caixa e Equivalentes de Caixa no Início do Período</b>            | <b>R\$ 250.000,00</b>     |
| <b>Caixa e Equivalentes de Caixa no Fim do Período</b>               | <b>R\$ 1.045.467,20</b>   |

\*\* A receita com prestação de serviço está demonstrada de forma líquida sua composição no período é representada por:

Receita de Prestação de Serviços Bruta de R\$ 2.415.000,00, deduzida as Gatuidades Condicionais de (R\$ 813.228,00) obtivemos uma receita líquida de R\$ 1.601.772,00.

Quadro 7 - Fluxo de Caixa Projetado. Fonte: Simulação elaborada pelas autoras, com base na Resolução do CFC 1.409/12.

- **Demonstração do Resultado do Exercício Projetada**

A Demonstração de Resultado do Exercício tem a função de apontar se as previsões das peças orçamentárias surtiram efeito no resultado final do período; ou seja, evidencia de forma resumida o sucesso ou a falha do planejamento estratégico da entidade

Conforme Sardinha et. al. (2008, p. 85), “A projeção da demonstração dos resultados reúne todas as receitas e despesas geradas em cada fase do processo orçamentário e permite á empresa uma previsão do resultado a ser obtido”.

Exibe o resultado planejado do período, realizado por meio dos elementos contidos no Orçamento de caixa, de despesas e de investimentos, fornece informações relevantes para análise do lucro operacional, a rentabilidade financeira e o retorno dos investimentos da entidade.

No quadro 6 apresentamos a demonstração de resultado realizada a partir das informações do orçamento, com as ações pretendidas é possível refletir em um *superávit* de R\$ 653.902,17, o resultado previsto expõe o desempenho das ações do orçamento. Podemos analisar que a entidade irá utilizar da melhor forma seus recursos, resultando em acúmulo de caixa que poderá ser aplicado na ampliação das atividades e novos investimentos para a sociedade.

| 20x1  |           |                       |
|---|-----------|-----------------------|
| <b>RECEITAS OPERACIONAIS</b>                        | <b>RS</b> | <b>3.534.800,00</b>   |
| Prestação de Serviço                                | R\$       | 2.415.000,00          |
| Doações Voluntárias                                 | R\$       | 253.800,00            |
| Mensalidades de Associados                          | R\$       | 459.000,00            |
| Recursos Governamentais                             | R\$       | 240.000,00            |
| Recursos Privados                                   | R\$       | 167.000,00            |
| <b>CUSTOS</b>                                       | <b>RS</b> | <b>29.500,00</b>      |
| Custo do Produto Doador destinado a Venda           | R\$       | 29.500,00             |
| <b>RESULTADO BRUTO</b>                              | <b>RS</b> | <b>3.505.300,00</b>   |
| <b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>                        | <b>RS</b> | <b>(2.142.069,83)</b> |
| <i>Administrativas</i>                              |           |                       |
| Salários  | R\$       | (1.004.000,00)        |
| Encargos Sociais                                    | R\$       | (88.610,00)           |
| Despesas com Empregados                             | R\$       | (342.000,00)          |
| Viagens e Representações                            | R\$       | (17.608,00)           |
| Publicidade e Propaganda                            | R\$       | (27.200,00)           |
| Aluguéis  | R\$       | (80.000,00)           |
| Despesa Manutenção Geral                            | R\$       | (118.816,00)          |
| Despesa com Seguros                                 | R\$       | (24.000,00)           |
| Depreciação e Amortização                           | R\$       | (19.000,03)           |
| Despesas com Execução de Projetos                   | R\$       | (408.235,80)          |
| <i>Financeiras</i>                                  |           |                       |
| Tarifas e Juros                                     | R\$       | (12.600,00)           |
| <b>OUTRAS RECEITAS</b>                              | <b>RS</b> | <b>412.797,16</b>     |
| Receitas Venda de Imobilizado                       | R\$       | 20.000,00             |
| Receitas de Produtos Doados para Venda              | R\$       | 29.500,00             |
| Rendimentos Financeiros                             | R\$       | 74.400,00             |
| <i>Isenções Usufruidas</i>                          |           |                       |
| INSS Cota Patronal                                  | R\$       | 165.800,00            |
| Rat Sat   | R\$       | 8.290,00              |
| Terceiros   | R\$       | 33.160,00             |
| Cofins s/ Receita                                   | R\$       | 81.647,16             |
| <b>OUTROS CUSTOS E DESPESAS</b>                     | <b>RS</b> | <b>(1.122.125,16)</b> |
| <i>Gratuidades Condicionais</i>                     |           |                       |
| Prestação de Serviço Gratuito a Comunidade Integral | R\$       | (625.560,00)          |
| Prestação de Serviço a Comunidade Parcial           | R\$       | (187.668,00)          |
| <i>Isenções Usufruidas</i>                          |           |                       |
| INSS Cota Patronal                                  | R\$       | (165.800,00)          |
| Rat Sat   | R\$       | (8.290,00)            |
| Terceiros   | R\$       | (33.160,00)           |
| Cofins s/ Receita                                   | R\$       | (81.647,16)           |
| <i>Custos</i>                                       |           |                       |
| Custo com Venda de imobilizado                      | R\$       | (20.000,00)           |
| <b>SUPERÁVIT/DÉFICIT DO PERÍODO</b>                 | <b>RS</b> | <b>653.902,17</b>     |

Quadro 8 - Demonstração do Resultado do Exercício Projetado. Fonte: Simulação elaborada pelas autoras, com base na Resolução do CFC 1.409/12.

- **Balço Patrimonial Projetado**

O Balço Patrimonial é o último relatório financeiro das Demonstrações Contábeis Projetadas e apresenta as informações do Orçamento de forma consolidada. Assim como o Fluxo de Caixa, o Balço também verifica a coerência do Orçamento; tem como função antecipar as análises de lucratividade para mensurar a situação prevista pela entidade.

Os resultados que comportam o Balço também terão como base as informações contidas nos resultados do Fluxo de Caixa para compor o grupo de Equivalentes de Caixa e a Demonstração de Resultado que influenciará no grupo patrimônio social.

No quadro 7 apresentamos o Balço Projetado; por meio dele, a entidade tem a possibilidade de realizar uma análise, através dos índices financeiros, a fim de avaliar o resultado final da entidade.

| ATIVO   |            | SALDO 20X1              | PASSIVO                          |            | SALDO 20X1            |
|---|------------|-------------------------|----------------------------------|------------|-----------------------|
| <b>Circulante</b>                               |            |                         | <b>Circulante</b>                |            |                       |
| <b>Caixa e Equivalentes de Caixa</b>            |            | <b>R\$ 1.045.467,20</b> | <b>Obrigações com Empregados</b> |            | <b>R\$ 189.750,00</b> |
| Caixa   | R\$        | 1.419,00                | Salários a Pagar                 | R\$        | 57.038,33             |
| Banco C/Movimento – Recursos sem Restrição      | R\$        | 819.648,20              | FGTS a Pagar                     | R\$        | 6.000,00              |
| Aplicações Financeiras – Recursos sem Restrição | R\$        | 224.400,00              | INSS s/ Folha a recolher         | R\$        | 7.599,17              |
| <b>Estoques</b>                                 | <b>R\$</b> | <b>2.500,00</b>         | IR retido Fonte a recolher       | R\$        | 10.362,50             |
| Produtos Próprios para Venda                    | R\$        | 2.500,00                | Pis s/ Folha a recolher          | R\$        | 750,00                |
| <b>Não Circulante</b>                           | <b>R\$</b> | <b>330.999,97</b>       | Provisão de Férias               | R\$        | 100.000,00            |
| <b>Imobilizado</b>                              | <b>R\$</b> | <b>330.999,97</b>       | FGTS s/ Prov. Férias a Pagar     | R\$        | 8.000,00              |
| <b>Bens sem Restrição</b>                       |            |                         | <b>Fornecedores</b>              | <b>R\$</b> | <b>3.315,00</b>       |
| Equipamentos de Informática                     | R\$        | 250.000,00              | Energia a Pagar                  | R\$        | 1.540,00              |
| Terrenos p/ Benfeitoria Futura                  | R\$        | 100.000,00              | Água a Pagar                     | R\$        | 225,00                |
| (-) Depreciação Acumulada                       | R\$        | (19.000,03)             | Telefone a Pagar                 | R\$        | 1.550,00              |
|   |            |                         | <b>Patrimônio Líquido</b>        | <b>R\$</b> | <b>1.185.902,17</b>   |
|   |            |                         | Patrimônio Social                | R\$        | 532.000,00            |
|   |            |                         | Superávit ou Déficit Acumulado   | R\$        | 653.902,17            |
|   |            |                         |                                  |            |                       |
| <b>TOTAL ATIVO</b>                              | <b>R\$</b> | <b>1.378.967,17</b>     | <b>TOTAL PASSIVO</b>             | <b>R\$</b> | <b>1.378.967,17</b>   |

Quadro 9 - Balço Patrimonial Projetado. Fonte: Simulação elaborada pelas autoras, com base na Resolução do CFC 1.409/12.

Identificamos que a realização do Orçamento na entidade sem fins lucrativos atua como um diferencial na gestão dos resultados. Se compararmos com entidades que não adotam essa prática, podemos observar que não houve equilíbrio financeiro durante os meses

em relação às receitas e despesas. Essa falta de conhecimento das operações de caixa pode resultar em falta de recursos ou até extinção do serviço prestado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do trabalho, buscou-se evidenciar a importância do Orçamento como ferramenta na gestão das entidades do Terceiro Setor.

Após a realização de um modelo simulado de Orçamento, com base em dados extraídos da atividade de prática de uma entidade sem fins lucrativos, desenvolvida na disciplina de Estágio Supervisionado de Contabilidade Social, exigida na matriz curricular do curso de Ciências Contábeis.

Conforme proposta do trabalho, consideramos que o objetivo foi atingido na apresentação do modelo de orçamento simulado, apresentando a possibilidade de adequar à ferramenta as necessidades de gestão da entidade.

Tal modelo evidencia com clareza a utilidade do Orçamento na gestão das entidades, possibilitando aos gestores o acompanhamento dos recursos e de suas aplicações, bem como o desempenho da gestão dos respectivos recursos, além de colaborar para a transparência e a credibilidades das informações apresentadas.

Assim, concluímos que o Orçamento é uma ferramenta essencial no processo de gestão das entidades do Terceiro Setor, por permitir uma análise detalhada de suas atividades operacionais a fim de controlar, organizar e avaliar a *performance* contábil e financeira, e os objetivos pretendidos pela entidade conforme estabelecido no planejamento estratégico.

O presente estudo apresenta informações relevantes para as entidades do Terceiro Setor, com a intenção de aprimorar a sua gestão, contribuindo com a manutenção e ampliação das atividades desenvolvidas, visando o cumprimento de sua missão, que consiste em fornecer à sociedade serviços de forma continuada.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal de 1988. Normas Jurídicas.** Senado Federal.

BRASIL. **Decreto nº 2.536, de 6 de abril de 1998.** Disponível em:<<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15/05/2012.

BRASIL. **Decreto nº 6.308, de 14 de dezembro de 2007.** Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Decreto/D6308.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6308.htm)>. Acesso em: 07/05/2012.

BRASIL. **Decreto nº 752, de 16 de fevereiro de 1993.** Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D752.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D752.htm)>. Acesso em: 07/05/2012.

BRASIL. **Decreto nº 7.237, de 20 de julho de 2010.** Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20072010/2010/Decreto/D7237.htm#art50](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20072010/2010/Decreto/D7237.htm#art50)>. Acesso em: 07/05/2012.

BRASIL. **Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993.** Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8742.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742.htm)>. Acesso em: 07/05/2012.

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.** Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm)>. Acesso em: 07/05/2012.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 07/05/2012.

BRASIL. **Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009.** Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm)>. Acesso em: 07/05/2012.

BARBIERI, Carla Bertucci. **Terceiro Setor: desafios e perspectivas constitucionais.** Curitiba: Juruá, 2008.

BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas 2009,

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão e controle social.** São Paulo: Saraiva 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social**. Brasília: CFC, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

*FARIA, Juliano Almeida de et. al. Reflexão sobre controles gerenciais em face da fraude contábil no Banco Panamericano. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, ano XLI, nº 193, p. 3, 2012.*

FERNANDES, Rubens C. Privado Porém Público: **O terceiro Setor na América Latina**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS (GESET). **Terceiro Setor e o Desenvolvimento Social**. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br> >. Acesso em: 01/05/2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. Ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Laryssa Santana et al. **Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no Terceiro Setor: Um Estudo Nas Oscip do Semiárido da Paraíba**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/135.pdf> >. Acesso em: 03/02/2012.

GUIA DE GESTÃO: para quem dirige entidades sociais. São Paulo. Fundação ABRINQ SENAC, 2002.

MACHADO, José Roberto. **Administração de Finanças Empresariais**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MEIRELES, Letícia. **Gestão financeira no terceiro setor**. Universidade Federal do rio Grande do Sul, Escola de Administração Departamento de Ciências Administrativas, Porto Alegre, 2010.

**MENDES, Luiz Carlos Abreu. Visitando o “Terceiro Setor” (ou parte dele). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília - DF: 1999.**

MORANTE, Antonio Salvador. JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.



OLIVEIRA, Dilson Campos. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005

*OLIVEIRA, Irani Maria da Silva. Uma investigação sobre a prestação de contas do Terceiro Setor brasileiro. Universidade federal de Pernambuco. CCSA Ciências Contábeis. Recife, 2009.*

**OLIVEIRA, Gustavo Justino. Terceiro Setor, Empresas e Estado: Novas Fronteiras entre o Público e o Privado. 1 ed. Minas Gerais: Forum, 2007.**

PEREIRA, Antônio Nunes, **A Importância do Controle Interno para Gestão de Empresas.** Disponível em: <[http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/an\\_resumo.asp?pagina=2](http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/an_resumo.asp?pagina=2)>. Acesso em: 11/09/2012.

PIMENTA, Solange Maria et al. **Terceiro setor: dilemas e polêmicas.** São Paulo: Saraiva 2006.

ROSS, Stephen A. **Administração Financeira**/Stephen Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey F. Jaffe; tradução Antonio Zoratto Sanvicente.—2 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Cleston Alexandre dos. **Prática de Contabilidade das Organizações sem Fins Lucrativos de Curitiba.** Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

SARDINHA, José Carlos. ALMEIDA, José Mauro Bacellar de, DINOÁ, Luis Limeira, FERREIRA, Washington Luiz. **Orçamento e Controle.** – 2 ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2008.

*SCHUBERT, Pedro. Orçamento Empresarial Integrado.* Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora - Ltc, 1985

SOUZA, Marlene de Fátima Campos. **Uma Contribuição da Contabilidade como Melhoria do processo das Prestações de Contas nas entidades do Terceiro Setor.** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Puc. São Paulo: 2011.

TRINDADE, Douglas. **Orçamento Social em Entidades Sem Fins Econômicos.** Rio de Janeiro, 2004.

WATTE, Pedro et al. **Instrumentos de Controle das Entidades sem Fins Lucrativos**. Disponível em: <<http://www.merlo.pro.br/arquivos/Instrumentos%20de%20controle%20das%20entidades%20sem%20fins%20lucrativos.pdf>>. Acesso em: 16/02/2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.