

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

**JULIANE RUSSO SILVA SPÍNOLA MUNIZ
MAURÍCIO RODRIGUES FILHO
PATRÍCIA VIVIANE BELAMOLI DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E GERENCIAIS
NAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR PARA GESTÃO
ADEQUADA
ÊNFASE NO FLUXO DE CAIXA**

MARÍLIA
2009

JULIANE RUSSO SILVA SPÍNOLA MUNIZ
MAURÍCIO RODRIGUES FILHO
PATRÍCIA VIVIANE BELAMOLI DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E GERENCIAIS NAS
ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR PARA GESTÃO ADEQUADA
ÊNFASE NO FLUXO DE CAIXA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação 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 de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:
Prof. KHRISTÓFERSON TEIXEIRA DA PAZ

MARÍLIA
2009

MUNIZ, Juliane Russo Silva Spínola; RODRIGUES FILHO, Maurício; SILVA, Patrícia Viviane Belamoli da.

A importância dos controles internos e gerenciais nas entidades do Terceiro Setor para gestão adequada. Ênfase no Fluxo de Caixa / Juliane Russo Silva Spínola Muniz, Maurício Rodrigues Filho, Patrícia Viviane Belamoli da Silva; orientador: Khristóferson Teixeira da Paz. Marília, SP: [s.n.], 2009.

66 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis), Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2009.

1. Terceiro Setor 2. Gestão Financeira e Orçamentária 3. Controle Interno 4. Demonstração do Fluxo de Caixa

CDD: 658.048



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

Juliane Russo Silva Spinola Muniz - 37386-9
Maurício Rodrigues Filho - 36934-9
Patrícia Viviane Belamoli da Silva - 38304-1

TÍTULO "A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E GERENCIAIS NAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR PARA GESTÃO ADEQUADA - ÊNFASE NO FLUXO DE CAIXA "

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: 10,0

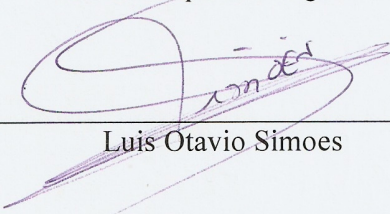
ORIENTADOR: _____


Khristoferson Teixeira da Paz

1º EXAMINADOR: _____


Moacir Spadoto Righetti

2º EXAMINADOR: _____


Luis Otavio Simoes

Marília, 04 de dezembro de 2009.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente ao meu esposo Wilson, que esteve presente comigo em todos os momentos. Eterno amigo, companheiro, marido e amante. Obrigado por tudo.

Juliane

Primeiramente dedico e agradeço a Deus por ter me dado a vida e em seguida aos meus pais, pelo apoio e companheirismo que têm comigo desde sempre.

Maurício

Dedico este trabalho especialmente à minha querida mãe Maria de Fátima, pois sem sua colaboração, compreensão e carinho, não estaria finalizando uma etapa tão importante em minha vida.

Patrícia

À Deus,

O que seria de nós sem sua infinita misericórdia.

AGRADECIMENTOS

Ao nosso orientador Khristóferson Teixeira da Paz, cuja inestimável colaboração tornou possível a elaboração deste estudo.

Aos nossos professores, pelos valiosos ensinamentos durante nossa caminhada, em especial a professora Marlene de Fátima Campos Souza pela colaboração e preocupação para que concluíssemos essa etapa.

Agradecemos ao senhor George Takayama pela paciência e atenção prestada a nós para que pudéssemos realizar o estudo de campo, enaltecendo assim nosso trabalho.

À Associação Casa do Caminho por abrir suas portas para que pudéssemos conhecer melhor sua história.

A Ana Laís dos Reis Martini que gentilmente nos concedeu informações úteis para elaboração do capítulo conclusivo de nosso trabalho.

Agradecemos aos nossos amigos e familiares, e todos que de forma direta ou indireta ajudaram e torceram por nós para que pudéssemos chegar até aqui.

“O segredo é não correr atrás das borboletas... É cuidar do jardim para que elas venham até você.”

Mário Quintana

“Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência, poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar.”

William Shakespeare

MUNIZ, Juliane Russo Silva Spínola; RODRIGUES FILHO, Maurício; SILVA, Patrícia Viviane Belamoli da. **A importância dos controles internos e gerenciais nas entidades do terceiro setor para gestão adequada. Ênfase no Fluxo de Caixa.** 2009. 66 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2009.

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de estudar uma Entidade de Interesse Social, fazendo um paralelo com a Gestão Financeira e Orçamentária, de forma a constatar qual a importância dos controles internos dentro das entidades sem fins lucrativos. Com a globalização, a sociedade passou e passa, constantemente, por conflitos e transformações sociais que influenciam a vida cotidiana de todos. Devido a tais acontecimentos sociais, bem como a necessidade de mudanças na estrutura de apoio à sociedade, é que se deu origem ao Terceiro Setor. É na concepção dos movimentos sociais, perante o autoritarismo do regime militar, que as entidades sociais se iniciaram no Brasil, gerando meios legais para apoiar a sociedade civil. Para que o estudo pudesse ser realizado de forma ordenada, fizemos um estudo dos elementos que compõem a gestão financeira dentro das empresas, para que haja uma aceção da gestão de empresas com finalidade de lucro, em paralelo com a gestão dos recursos das entidades sem finalidade de lucro. A aplicação da gestão contábil e financeira dentro das Entidades de Interesse Social tem algumas particularidades, devido às mesmas obterem receitas através de capital alheio, desse modo, realizamos um embasamento no estudo dos planos de gestão das atividades de tais entidades. Após o aprimoramento dos principais elementos que norteiam as estruturas de uma entidade social, no que se referem a sua constituição, legislação, benefícios obtidos, títulos e principalmente as formas de gestão, buscamos um alicerce para a execução de um controle interno dos recursos, delimitando a Demonstração de Fluxo de Caixa como uma ferramenta útil para o gestor dentro da entidade. Com o estudo da Associação Casa do Caminho, verificamos qual o melhor instrumento para a obtenção de uma excelente gestão dos recursos financeiros em uma entidade do Terceiro Setor.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Gestão Financeira e Orçamentária, Controle Interno, Demonstração do Fluxo de Caixa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Configuração do demonstrativo do fluxo de caixa.....	52
Figura 2 - DFC elaborada pelo método direto.....	53
Figura 3 - DFC elaborada pelo método indireto.....	54
Figura 4 - Exemplo de Fluxo Disponível	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art. – Artigo

CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

C.I.M. – Centro de Integração do Menor

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

Del. – Deliberação

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

DOAR – Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos

EUA – Estados Unidos da América

FAS– Financial Accounting Standards (Conceitos Financeiros de Contabilidade)

FBC – Fundação Brasileira de Contabilidade

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

OSC – Organização da Sociedade Civil

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

OSS – Organizações Sociais

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 – TERCEIRO SETOR	14
1.1 Contextualização Histórica do Terceiro Setor.....	14
1.2 Terceiro Setor no Brasil.....	16
1.3 Entidades de Fins Sociais e Terceiro Setor	18
1.3.1 Fundações	19
1.3.1.1 Procedimentos para a constituição de uma fundação	19
1.3.1.2 O Estatuto Fundacional	20
1.3.2 Associações	21
1.3.2.1 Procedimentos para constituição de uma associação	22
1.3.2.2 Ata de criação	22
1.4 Benefícios concedidos pelo Poder Público às Entidades de Interesse Social	22
1.4.1 Imunidade e Isenção	23
1.5 Outras Formas Jurídicas e Títulos para o Terceiro Setor	24
CAPÍTULO 2 – GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	29
2.1 Administração Financeira	29
2.1.1 Estruturação da função financeira	30
2.1.2 Atividades Básicas do Administrador Financeiro	31
2.2 Controle Interno	33
2.3 Planejamento Financeiro	34
2.3.1 Orçamento de Caixa	35
2.3.2 Demonstrações Projetadas	36
CAPÍTULO 3 – GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA APLICADA AO TERCEIRO SETOR	38
3.1 Gestão Contábil	38
3.1.1 Escrituração Contábil	39
3.2 Gestão Financeira e Orçamentária	42
3.3 Controle Interno	44
CAPÍTULO 4 – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	47
4.1 Análise da Demonstração do Fluxo de Caixa	47
4.2 Objetivos	50
4.3 Modelo de Demonstração de Fluxo de Caixa	51
4.4 Formas de apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa	53
4.5 Fluxo de Caixa – Principal ferramenta de Gestão para o Terceiro Setor	55
CAPÍTULO 05 – TERCEIRO SETOR: ASSOCIAÇÃO CASA DO CAMINHO	57
5.1 História da Associação Casa do Caminho	57
5.2 Pesquisa de Campo	59
CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

INTRODUÇÃO

As constantes transformações ocorridas na sociedade em decorrência do processo de civilização e principalmente da globalização afetaram os hábitos e o cotidiano dos indivíduos.

Diante da proliferação da pobreza, do desemprego, do desamparo, dos conflitos sociais e étnicos, o Poder Público passou a não ter mais estrutura para dar sustentação às necessidades crescentes da sociedade. Tais mudanças foram as propulsoras do surgimento do Terceiro Setor.

Com o passar das décadas, as entidades do Terceiro Setor foram se fortalecendo e obtendo um papel importantíssimo na sociedade, por meio de desenvolvimento e apoio de causas sociais e assistenciais.

Em virtude dessas entidades não objetivarem o lucro, suas atividades são realizadas em prol da execução do fim social a que se destinam, de tal maneira que seus recursos financeiros são obtidos através de contribuições de terceiros, seja por meio de doações, subvenções, convênios, parcerias, mensalidades, para a consolidação dos projetos assistenciais. Para que os recursos sejam administrados de forma eficiente, a entidade precisa executar uma gestão adequada.

Albuquerque (2006, p. 57), introduz que:

A gestão do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Tal como em uma empresa ou um governo, também as organizações do terceiro setor tem de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade.

Assim, como em empresas capitalistas, as entidades sem fins lucrativos também precisam ter um controle dos recursos financeiros disponíveis, dessa forma, é necessário se valer de princípios que norteiam os gestores para a execução de um trabalho planejado que conseqüentemente influenciará na tomada de decisão.

Devido as entidades do Terceiro Setor terem se desenvolvido gradativamente e alcançado grande importância para a sociedade, precisam ter uma base estrutural que lhes forneça diretrizes de atuação e processamento de resultados válidos.

Para isto, correlacionamos o Terceiro Setor aos princípios da Gestão Financeira e Orçamentária, pois esta tem exatamente o papel de fornecer os instrumentos necessários para a execução de uma gestão adequada, compatível com a necessidade de cada empresa ou entidade.

A fim de estudar a importância dos controles internos e gerenciais para a execução adequada da gestão dos recursos financeiros dentro de uma entidade do Terceiro Setor, é que buscou o entendimento dos principais fatores que estão interligados no contexto da gestão administrativa com o fator social.

No Capítulo 01 discutiremos sobre a contextualização do Terceiro Setor, desde suas origens com movimentos sociais até os tempos modernos, inclusive o surgimento e movimentos no Brasil. Procurou abordar as principais entidades que formalizam a criação da sociedade civil, bem como os procedimentos adotados para isto. Também mostrou os benefícios que as entidades recebem por prestarem assistência à sociedade, desde que estejam regularmente estabelecidas como Entidades de Interesse Social.

Para melhor entendimento dos procedimentos existentes para gestão adequada, o Capítulo 02 deu ênfase ao estudo de princípios de administração financeira para empresas privadas, com o intuito de esclarecer funções e métodos adotados pelos gestores na execução de seu trabalho.

Com o objetivo de interligar a função da administração financeira tradicional com a gestão em entidades sociais, abordamos no Capítulo 03 os princípios contábeis e financeiros utilizados para gestão do Terceiro Setor. Fazendo um comparativo, pudemos perceber que no Terceiro Setor há pequenas diferenciações no momento da escrituração contábil e procedimentos de controle financeiro.

No Capítulo 04 abordamos a Demonstração do Fluxo de Caixa, analisando todos os princípios e objetivos de tal demonstração. Apresentamos como esta ferramenta é utilizada e elaborada em Entidades de Interesse Social.

Com o propósito de diagnosticar qual a melhor ferramenta para controle interno nas entidades do Terceiro Setor, é que no Capítulo 05 efetuamos um estudo prático para análise da gestão financeira aplicada na Associação Casa do Caminho.

O objeto específico do trabalho é encontrar a melhor ferramenta para as entidades sociais executarem uma gestão adequada, fazendo um paralelo com o conteúdo dos capítulos, estudamos e buscamos relacionar os princípios administrativos, contábeis e financeiros com os procedimentos da Associação Casa do Caminho.

Após tais especulações surge a seguinte indagação: A Demonstração do Fluxo de Caixa é a melhor ferramenta de controle interno para gestão adequada nas entidades de Terceiro Setor?

Para alcançar os objetivos propostos neste Trabalho de Conclusão de Curso, foram realizadas técnicas de pesquisa exploratória bibliográfica qualitativa, nos quais foram

realizadas coletas de dados bibliográficos, pesquisados em livros, doutrinas, leis, artigos, revistas, sites relacionados ao temas proposto.

Raupp (2008, p. 80), caracteriza a pesquisa exploratória da seguinte forma:

A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.

Toda pesquisa tem por objetivo propiciar um entendimento acerca de indagações e questões existentes nos diversos níveis e setores do conhecimento humano. Esta pode ter uma abordagem qualitativa ou quantitativa.

“Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que esta sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último” (RAUPP, 2008, p. 82)

Em nosso trabalho, também utilizamos o método de pesquisa científica formativa, ou seja, o estudo de caso da Associação Casa do Caminho, sendo feita uma busca de dados concretos para elaboração do trabalho, de modo a aprofundar o tema a ser pesquisado e sua metodologia. Raupp (2008, p. 84), contextualiza o estudo de caso, “A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”.

Contamos com o auxílio e colaboração do professor-orientador do Trabalho de Conclusão de Curso, para nos direcionar os melhores caminhos a seguirmos em nossa pesquisa aplicada.

CAPÍTULO 1 - TERCEIRO SETOR

Esse capítulo tem como objetivo estudar os principais acontecimentos propulsores para o surgimento e consolidação do Terceiro Setor e suas instituições.

1.1 Contextualização Histórica do Terceiro Setor

Diante de vários problemas sociais que o mundo vem sofrendo há várias décadas, ou até mesmo séculos, e que se acentuaram com maior precisão ao final da Segunda Guerra Mundial e juntamente com a crescente globalização, surgiu à necessidade da sociedade passar por uma reestruturação social, política e econômica no que se referem aos comportamentos e suas ações sociais. Rifkin (2005, p. 20), afirma que, “o mercado esta tornando-se cada vez mais globalizado e não interno”.

Cabe salientar que, antes mesmo desses conflitos sociais se ingressarem fortemente na sociedade, o mesmo já vinha sofrendo por pequena evolução nos chamados movimentos religiosos.

Albuquerque (2006, p. 21), expõe:

As organizações sociais que hoje compõem o terceiro setor não são uma criação dos séculos XX e XXI. Na Europa, na América do Norte e mesmo na América Latina, os movimentos associativos tiveram origem nos séculos XVI e XVII, inicialmente com caráter religioso ou político. As dissidências religiosas ocorridas na Europa propiciaram que o trabalho organizado socialmente estivesse intimamente relacionado com o trabalho religioso. Nesse período inicial, as organizações sociais também foram influenciadas pelos sistemas de governo e pelas políticas nacionais vigentes.

Com crescimento das populações, em todas as partes do mundo, paralelamente aumentou o descaso, a violência, a pobreza, os conflitos sociais e étnicos e, principalmente, a falta de estrutura financeira e até mesmo psicológica de muitas pessoas, dessa forma, a necessidade do apoio íntegro da sociedade em tais questões se elevou.

Albuquerque (2006, p. 22), relata que:

A partir da Segunda Guerra Mundial, profundas mudanças políticas, sociais e econômicas geraram mudanças nos centros de poder, revolução nos sistemas de comunicação e aumento da produtividade agrícola e industrial. Essa nova situação também propiciou aumento da pobreza, da violência, de doenças, da poluição ambiental e de conflitos religiosos, étnicos, sociais e

políticos. O mundo se viu diante de problemas locais, regionais, nacionais e mundiais que dependiam da articulação de um amplo espectro de agentes sociais.

Para sanar tais conflitos sociais, tornou-se necessário um apoio intenso dos agentes sociais, ou seja, o Estado teria como função um árduo trabalho para ajudar a minimizar as necessidades sociais que a sociedade civil estava sofrendo.

Para que houvesse uma melhor distribuição da atuação dos segmentos públicos, econômicos e sociais, definiu-se os setores público e privado como de primeiro e segundo setor, sendo assim, o primeiro setor teve a incumbência de ser o responsável pelas questões sociais e de apoio.

O surgimento do Terceiro Setor se deve ao fato do primeiro setor não conseguir arcar adequadamente com seu dever sobre as questões sociais a ele designadas.

Segundo relata Albuquerque (2006, p. 18), “A expressão ‘terceiro setor’ é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado junto com outras expressões, como ‘organizações sem fins lucrativos’ (*nonprofit organizations*) ou ‘setor voluntário’ (*voluntary sector*)”. Já na América Latina, segundo afirma Fernandes (2005, p. 26), “[...] inclusive no Brasil, é mais abrangente fala-se de ‘*sociedade civil*’ e de suas organizações”.

As organizações sem fins lucrativos foram denominadas como Terceiro Setor. A denominação de Primeiro Setor cabe ao Estado (governos municipal, estadual e federal), sendo que o Segundo Setor é representado pelas empresas privadas, de fins lucrativos.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 812), expõem que:

Uma organização sem fins lucrativos, na forma definida por lei, é uma organização que não pode distribuir ativos ou lucros, em benefícios de seus membros, incluindo executivos ou diretores. Pode, naturalmente, remunerar funcionários, incluindo executivos e membros, por serviços prestados ou bens entregues. Essa definição não proíbe de ter lucro; proíbe somente a distribuição de lucros.

A principal função dessas organizações é sanar as necessidades básicas da população. O Terceiro Setor consiste em entidades de natureza privada, sem fins lucrativos, e dentro dela estão as compreendidas ONGs (Organizações Não Governamentais), fundações, associações e entidades de assistência social, que objetivam uma melhor qualidade de vida para as pessoas, ou seja, suprir suas necessidades básicas referentes à saúde, educação, lazer, cultura, entre outras.

Para Tachizawa (2004, p. 18), “Este setor ocupa espaços não preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial (Segundo Setor)”.

Com o surgimento da representatividade de algumas organizações internacionais junto às Organizações das Nações Unidas (ONU), a partir da década de 60, o termo Organizações Não Governamentais passou a ser usado com maior frequência para representar categorias de instituições sociais. Essas organizações eram em sua maioria européias e suas propostas estavam relacionadas à formulação de projetos de desenvolvimento para o Terceiro Mundo, com uma atuação significativa em programas de cooperação internacional. Essa nova realidade, que crescia constantemente na Europa Ocidental, fomentou o surgimento de várias ONGs (NGOs, na Europa Ocidental) ao redor do mundo, inclusive no hemisfério sul, a partir da década de 70.

Albuquerque (2006, p. 31), conclui que:

Organizações Não-Governamentais são instituições privadas sem fins lucrativos que, ao obter algum resultado econômico de suas atividades, devem reinvesti-lo na atividade-alvo da organização. Apesar de não-governamentais, os fins que essas instituições se dedicam têm características de serviço público, ainda que em escala diferente da realizada pelo Estado.

1.2 Terceiro Setor no Brasil

Segundo Alves (2004, p. 62), “No Brasil, o Terceiro Setor originou-se dos movimentos sociais da década de 60 e 70, dos movimentos populares, entre os principais estão os partidos de esquerda e a Igreja Católica, setores da intelectualidade”.

No Brasil, as organizações com finalidades sociais, ou seja, as sociedades civis surgiram durante o regime militar, período este onde o autoritarismo militar conviveu com a modernização e globalização do país, bem como com o aparecimento de uma nova sociedade organizada e com ideais de autonomia em relação ao Estado.

“[...] Entretanto, nesse momento, ainda não se manifestavam preocupações dirigidas aos aspectos legais e institucionais de uma organização no mundo de relações jurídicas” (MANUAL CFC, 2003, p. 24).

De início as ações sociais foram executadas e financiadas no Brasil por fundos de ONGs internacionais, em virtude do país ainda não ter estrutura suficiente para a implantação de organizações com tal finalidade.

É na década de 80 que as entidades de interesse social passam a ter maior importância no Brasil, ocasionando a proliferação do termo ONGs, bem como o Terceiro Setor. Pereira (2006, p. 32), destaca, “A Constituição Federal de 1988 é o marco legal para a compreensão das transformações e redefinições do perfil histórico da assistência social no País, que a qualifica como política de seguridade social [...]”.

“O termo ONG se prolifera no Brasil aplicando-se às organizações da sociedade civil, que atuam paralelamente ao Governo em busca do bem-estar da coletividade, constituídas sob forma de: associações, centros, grupos, fundações, institutos, etc.” (MANUAL CFC, 2003, p. 24).

Recentemente, adotou-se no Brasil, juntamente com o termo ONGs, a expressão organização da sociedade civil ligada às entidades de interesse social, tornando-se abrangente o conceito da discussão entre a autonomia da sociedade civil perante o posicionamento do Estado.

Segundo Albuquerque (2006, p. 18), “no Brasil e na América Latina, também se utiliza a expressão ‘sociedade civil’.”

Mesmo diante de tantos acontecimentos e modificações para se obter uma melhor estrutura no âmbito social, as entidades do Terceiro Setor necessitam de um instrumento regulador, dessa forma, com o intuito de obter um melhor posicionamento das organizações não governamentais, bem como com o fim de lhe proporcionar regulamentação legal, é que surgiu a OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Alves (2004, p. 60), destaca que:

O Marco Legal do Terceiro Setor foi a criação pelo governo da Lei 9.790, de 23 de março de 1999, que criou a OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público surgiu para disciplinar e qualificar as entidades sem fins lucrativos, acompanhadas de exigências.

Esse uso mais recente das instituições sociais, caracterizado pelas OSCIPs, deu origem a um referencial próprio, mostrando sua maior autonomia em relação ao Estado para o exercício da cidadania de forma direta e de acordo com padrões significativos. A Lei das OSCIPs, além de ser um instrumento regulador das entidades de interesse social, é um excelente meio pelo qual elas podem obter excelente gestão dos recursos e dos fundos sociais.

Para Albuquerque (2006, p. 41), os aspectos legais no Brasil, no que diz respeito aos assuntos de interesse social diante do poder público, vêm sofrendo mudanças profundas, ressaltando assim, que:

Tal mudança de postura reflete-se em inúmeras iniciativas e ferramentas que surgiram buscando maior diálogo e transparência na gestão da coisa pública. Algumas dessas medidas são a multiplicação dos orçamentos participativos e dos mecanismos de controle da sociedade instituídos pelos órgãos governamentais; a ampliação das parcerias e dos convênios com entidades da sociedade civil; a constituição do Conselho da Comunidade Solidária e seus diversos programas sociais. Repasse de verbas públicas para organizações sociais; acesso pelo terceiro setor aos fundos públicos de vários ministérios, entre outras.

1.3 Entidades de Fins Sociais e Terceiro Setor

As características básicas que compõem o Terceiro setor, representado pelas Entidades de Interesse Social, de acordo com o Manual CFC (2003, p. 31), são as seguintes:

- promoção de ações voltadas para o bem-estar comum da coletividade;
- manutenção de finalidades não-lucrativas;
- adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais (associação ou fundação);
- atividade financiadas por subvenções do Primeiro Setor (governamental) e doações do Segundo Setor (empresarial) e de particulares;
- aplicação do resultado das atividades econômicas que porventura exerça nos fins sociais a que se destina;
- desde que cumpra requisitos específicos, é fomentado por renúncia fiscal do Estado.

Entidades de Interesse Social são pessoas jurídicas de direito privado que atuam paralelamente com o Estado, de forma a atingir as diversas áreas de interesse do direito público, no que tange a diversas áreas sociais, de saúde, de educação, cidadania, preservação do meio ambiente, busca do bem estar social, entre outras.

Para a execução da finalidade a que se propõem tais entidades, a legislação brasileira dispõe que sejam obtidas formas jurídicas e títulos nos quais são atuantes no Terceiro Setor, são as denominadas fundações e associações. Tais formas jurídicas de organização social são regidas pelo Código Civil Brasileiro.

Para Tachizawa (2004, p. 18), as ONGs se caracterizam da seguinte forma:

Organizações não governamentais (ONGs) como entidades de natureza privada (não públicas) sem fins lucrativos, juridicamente são caracterizadas como associações ou fundações. Nesse tipo de organização enquadram-se,

também, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

1.3.1 Fundações

Albuquerque (2006, p. 43), define fundação da seguinte forma:

Constituição especial de pessoa jurídica, pois pode ser criada pela vontade e um único indivíduo. É constituída pela união de bens com uma finalidade determinada pelo seu instituidor. [...] as fundações podem ser criadas pelo governo (são pessoas jurídicas de direito público), por indivíduos e por empresas.

Dessa forma, compreende-se que as fundações são entidades jurídicas compostas pelo patrimônio do seu instituidor (fundador, criador), que irá concedê-lo à fundação com finalidade própria constituída por ele. O instituidor poderá ser pessoa física ou pessoa jurídica, de direito público ou privado.

A fundação é criada com a intenção ou objeto de atuação específica de acordo com a vontade daquele que irá fundá-la, ou seja, o instituidor, que cederá parte de seu patrimônio para a contribuição de uma sociedade civil com maiores oportunidades de acessos a organizações sociais.

Cândido (2006, p. 101), elenca que:

De maneira geral, as fundações têm a sua finalidade centrada no bem servir à comunidade, e para isso ela é dotada de personalidade jurídica e capital, que deve atender às finalidades para quais ela foi constituída. O parágrafo único do art. 62 do Código Civil taxativamente elenca as finalidades para as quais as fundações devem ser constituídas, ao dispor que entre os fins estão: religiosos, morais, culturais ou de assistência.

1.3.1.1 Procedimentos para a constituição de uma fundação

Uma fundação pode ser constituída pelo seu instituidor através de uma escritura pública ou por um testamento.

Conforme dispõe o artigo 62 do Código Civil Brasileiro, “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.”

A escritura pública será elaborada de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos no Código Civil, de forma a especificar os atos e fatos que serão compostos pela fundação. Para a efetivação do ato constitutivo da fundação, torna-se necessário que o instituidor ou seu representante legal lavre tal escritura pública em cartório de notas e em cartório de registro de pessoas jurídicas.

Outra forma de constituição de uma fundação é o testamento. Com o falecimento do instituidor, este pode especificar em seu testamento a parte que cabe a constituição da fundação, bem como qual será sua especificação como entidade social. Atualmente, devido vários aprimoramentos para a constituição de entidades sociais, esse método não está sendo muito utilizado.

1.3.1.2 O Estatuto Fundacional

Após a escritura pública estar devidamente lavrada e registrada em cartório, a fundação está constituída judicialmente, mas para que possa ser autorizada a funcionar é necessária a personificação jurídica da fundação.

Para que a autorização seja concedida, a fundação elaborará um Estatuto Fundacional, no qual constarão os requisitos legais, dos fins, denominação, sede, fundo social, enfim, irá reger as normas gerais e específicas, bem como os procedimentos de funcionamento da fundação, deixando explícito os requisitos, os objetivos e as finalidades sociais da entidade.

O instituidor, ou seu representante legal, terá um prazo para elaborar o estatuto e submetê-lo a análise e aprovação do Ministério Público, para a concessão da autorização do registro do estatuto no cartório de registro de pessoas jurídicas.

A escritura pública e o estatuto fundacional serão encaminhados ao cartório de registros da comarca do local onde a fundação exercerá suas atividades.

Coelho (2005, p. 79) discorre acerca do estatuto fundacional:

O estatuto da fundação é de suma importância para o êxito da entidade na execução de suas finalidades, por ser a projeção e o vínculo entre a vontade do instituidor e a entidade. Porém, apesar disso, o Código Civil Brasileiro não dita as cláusulas ou disposições que deva conter. É certo, apenas, que, depois de elaborado, o documento será logo submetido à aprovação do Ministério Público, autoridade competente para isso.

Concluídos tais processos de elaboração e registros, a fundação estará dotada de personificação, constituindo, assim, uma entidade de direito privado com iniciativas sociais, sem fins lucrativos. Como cada Entidade de Interesse Social tem um campo de atuação social, é necessário seu cadastramento no Ministério Público, atendendo às exigências em cada área de atuação, para que, assim, possa iniciar suas atividades sociais, bem como recorrer aos benefícios que o poder público concede às organizações de Terceiro Setor.

1.3.2 Associações

Segundo Albuquerque (2006, p. 42), a associação compreende:

É a pessoa jurídica criada com base na união de idéias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. A sociedade civil também é criada pela união de pessoas, mais via de regra tem finalidade de lucro.

Sendo assim, as associações são formadas pela união de pessoas, com o intuito de realizar atividades sociais sem finalidade econômica. Entretanto, diante das alterações no Código Civil, as associações podem realizar atividades com finalidade econômica, ou seja, vendas e circulação de bens, desde que o mesmo não gere lucro e que os recursos auferidos possam ser revertidos em benfeitorias à instituição.

“Associação é a forma pela qual certo número de pessoas ao se congregarem colocam em comum, serviços, atividades e conhecimentos em prol de um mesmo ideal, objetivando a consecução de determinado fim, com ou sem capital e sem intuítos lucrativos” (HOEFLING, 2006, p. 115).

As entidades sem fins lucrativos também podem obter lucros, no caso dessas entidades os lucros são denominados Superávit, mas ao contrário das organizações privadas, as entidades sociais não podem distribuir seus dividendos aos diretores ou acionistas. O lucro tem que ser utilizado em prol do funcionamento e manutenção da entidade, para a quitação das obrigações, a realização de melhorias e execução dos projetos.

Nota-se que um dos fatores preponderantes que diferem as fundações das associações é que a primeira é constituída pelo patrimônio e a segunda entidade predomina a união das pessoas.

1.3.2.1 Procedimentos para constituição de uma associação

Conforme dispõe o artigo 53 do Código Civil Brasileiro, “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.”

A associação é constituída por uma ata de criação. Os associados reúnem-se em assembléia para a constituição da associação, nessa assembléia serão votadas as propostas do estatuto, elegerão os membros que irão compor a associação e a definição da sede.

1.3.2.2 Ata de criação

Após a realização da Assembléia, elabora-se a ata de criação com as informações constitutivas da entidade social, como: denominação, nome, documentos dos fundadores, a pauta da reunião de votação, sendo a ata assinada pelos associados fundadores.

“A assembléia geral é o principal órgão, centraliza os poderes deliberativos e funcionais da associação” (HOEFLING, 2006, p. 116).

O estatuto da associação segue os mesmos procedimentos legais da fundação, constituindo-se como documento de personalidade jurídica, onde constarão os requisitos legais para a constituição e funcionamento da associação conforme rege a lei.

Após o estatuto estar devidamente elaborado e assinado pelo presidente da associação e por um advogado, será entregue, juntamente com a ata de criação, para um cartório de registros de pessoas jurídicas, sendo efetuado o registro da associação, iniciando-se, dessa forma, sua personalidade jurídica. Assim como na fundação, é necessário que a associação efetue o cadastro no Ministério da Fazenda.

1.4 Benefícios concedidos pelo Poder Público às Entidades de Interesse Social

Como já mencionado, o Estado tem uma deficiência no que tange ao papel social, sendo assim, surge a necessidade de entidades e órgãos executarem esse papel para o Poder Público. As Entidades de Interesse Social atuam na sociedade para suprir essa deficiência deixada pelo Estado. Constituídas sem a finalidade de lucro, essas entidades executam serviços públicos de benefícios coletivos à sociedade.

As Entidades de Interesse Social, por serem entidades sem fins lucrativos, têm necessidade de fontes de verbas e recursos financeiros constantes.

Com o intuito de incentivar o trabalho das entidades sociais, o Poder Público concede benefícios fiscais e possibilidades de recebimento de recursos públicos, desde que se enquadre em critérios por ele estabelecidos. Uns dos principais benefícios que são concedidos são o de imunidade e isenção de tributos.

1.4.1 Imunidade e Isenção

A imunidade e a isenção são duas das principais vantagens tributárias e fiscais concedidas pelo poder público às organizações de Terceiro Setor. Albuquerque (2006, p. 47) esclarece que, “[...] como grande parte das vantagens é concedida às instituições de educação ou de assistência social, é necessário entender como tais instituições são definidas pelo legislador”.

Machado (2002, p. 241), afirma que:

A imunidade é o obstáculo decorrente de regra da Constituição à incidência de regra jurídica de tributação. O que é imune não pode ser tributado. A imunidade impede que a lei defina como hipótese tributária aquilo que é imune. É limitação da competência tributária.

A não distribuição de lucros, bem como os requisitos que se enquadram no cumprimento de uma norma constitucional, é fator pelo quais as entidades gozam da imunidade tributária, tornando as organizações de terceiro setor diferentes das do segundo setor (setor privado).

Conforme rege a Constituição Federal, em seu Artigo 150, VI, “c”, estabelecendo que:

Das Limitações do Poder de Tributar

[...]

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

[...]

VI - instituir impostos sobre:

[...]

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;

A imunidade é um ato definitivo, permanente, sua alteração se dá somente diante da Constituição Federal. As entidades sociais, que se beneficiam da imunidade tributária, ficam imunes da ocorrência do fato gerador, bem como da cobrança do tributo. A imunidade abrange os impostos no âmbito Federal, Estadual e Municipal, dependendo de cada instituição social.

“A imunidade consiste numa proibição constitucional de qualificação jurídica de certos fatos. Assim, em relação ao fato imune não pode incidir norma jurídica que atribua ao mesmo determinados efeitos jurídicos” (CASTRO, 2006, p. 20).

Tal vantagem tributária é concedida para beneficiar as entidades sociais, mas se houver fiscalização na entidade e esta vir a descobrir que a mesma não está cumprindo com os requisitos impostos por lei, poderá, a qualquer momento, ter cassada sua imunidade, tendo, assim, que arcar com os tributos não pagos durante o exercício da não exigência legal.

Já a isenção é de caráter temporário, ou seja, sua validade pode ser alterada a qualquer momento perante lei. A isenção pode abranger qualquer tipo de tributo, ao contrário da imunidade que abrange tributos e entidades específicas.

“A isenção é a inexigibilidade temporária do tributo, devido previsão em lei, mesmo com a ocorrência do fato gerador e, em tese, da obrigação tributária.” (MANUAL CFC, 2003, p. 47).

Desse modo, a isenção tem como uma de suas funções o incentivo, podendo o benefício ser alterado a qualquer momento por lei específica.

1.5 Outras Formas Jurídicas e Títulos para o Terceiro Setor

As fundações e as associações são duas das principais formas jurídicas de organização para as entidades do Terceiro Setor, assim como a imunidade e a isenção são duas de algumas vantagens que as referidas entidades podem ter como benefício.

Porém, ao longo dos anos, devido às grandes transformações que o Terceiro Setor presenciou, houve a necessidade de novas formas, títulos e legislações para reger tais entidades.

As Organizações Religiosas passaram por uma reformulação de ideais, de forma a obterem personalidade jurídica própria após lei federal que a especificou como uma terceira categoria jurídica para o Terceiro Setor.

“Anteriormente enquadradas na figura jurídica de associação, passaram, por força da Lei Federal nº 10.825/03, a ser classificadas como uma terceira categoria jurídica” (ALBUQUERQUE, 2006, p. 43).

Alves (2004, p. 64), salienta que:

As organizações do terceiro setor têm uma característica interessante – procuram obter títulos, geralmente emitidos pelo poder público. Esses títulos, no campo federal, são quatro: Utilidade Pública, OS – Organizações Sociais, OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e Certificado de Fins Filantrópicos. Esses títulos garantem benefícios fiscais como: isenções, imunidade, subvenções, fundos especiais, parcerias e convênios com o Estado.

Como mencionado, a imunidade e a isenção não são os únicos benefícios que as entidades sociais podem obter perante o Estado.

As entidades do Terceiro Setor podem solicitar ao Ministério da Justiça a declaração de Utilidade Pública Federal, desde se enquadrem nos requisitos estabelecidos por lei federal própria, podendo a entidade se beneficiar de deduções fiscais, bem como de recebimento de subvenções, auxílios e doações concedidos pelo Poder Público.

Albuquerque (2006, p. 44), em sua concepção, esclarece que:

Ao ser declarada de Utilidade Pública Federal, a entidade tem de apresentar anualmente um relatório se serviços prestados, além de demonstrativos de receitas e despesas do exercício. Terá como vantagens a possibilidade de oferecer dedução fiscal no imposto de renda para as doações de pessoas jurídicas e o acesso a subvenções e auxílios da União Federal e de suas autarquias. Também pode realizar sorteios mediante previa autorização do Ministério da Justiça.

O Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) é o órgão responsável por conceder e renovar às entidades sem fins lucrativos, que promovam a integração dos indivíduos na sociedade, o título de entidade beneficente de assistência social.

Uma vez que a entidade obtenha o título de Utilidade Pública Federal, o pedido do CNAS poderá ser concedido mediante algumas diretrizes estabelecidas no estatuto da entidade, nas quais se destaca a não distribuição de dividendos ou do patrimônio aos diretores e, em caso de extinção da entidade, o patrimônio deverá ser distribuído à outra entidade social.

As entidades sem fins lucrativos que pretendem solicitar o seu registro no CNAS necessitam estar elencadas na Resolução do CNAS nº. 31 de 24 de fevereiro de 1999, na qual estabelece que:

Art. 2º - Poderão obter registro no Conselho Nacional de Assistência Social as entidades que, sem fins lucrativos, promovam:

- I - a proteção à família, à infância, à maternidade, à adolescência e à velhice;
- II - o amparo às crianças e adolescentes carentes;
- III - ações de prevenção, habilitação, reabilitação e integração à vida comunitária de pessoas portadoras de deficiência;
- IV - a integração ao mercado de trabalho;
- V - a assistência educacional ou de saúde;
- VI - o desenvolvimento da cultura;
- VII - o atendimento e assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e garantia de seus direitos.

Art.3º - Somente poderá ser concedido registro à entidade cujo estatuto, em suas disposições, estabeleça que:

- I - aplica suas rendas, seus recursos e eventual resultado operacional integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais;
- II - não distribui resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, sob nenhuma forma;
- III - não percebem seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores, benfeitores ou equivalentes remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos;
- IV - em caso de dissolução ou extinção, destina o eventual patrimônio remanescente a entidade congênere registrada no CNAS ou a entidade pública;
- V - a entidade presta serviços permanentes e sem qualquer discriminação de clientela (item excluído pela Resolução CNAS nº 3, de 13 de fevereiro de 2001).

O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) só será concedido após a obtenção do registro no CNAS.

O CEBAS é assim disposto por Albuquerque (2006, p. 45):

Aprovado o pedido, será expedido o certificado de entidade de fins filantrópicos, com validade de três anos, podendo ser renovado por igual período. A principal vantagem é a isenção da cota patronal da contribuição da previdência incidente sobre a folha de pagamento da entidade, que dependerá de procedimentos específico do INSS.

A entidade tem que demonstrar que está legalmente constituída sem finalidade de lucro, bem como, é necessário que sua inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social e no CNAS esteja regularizada para, assim, poder requerer os benefícios de isenção da COFINS, e da contribuição previdenciária.

Como já mencionado anteriormente, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) constituiu o marco legal do Terceiro Setor no Brasil, cabe nesse momento salientar as suas atribuições como instrumento legal para essas entidades de interesse social.

Fonseca (2006, p. 145) apud Paes (2004, p. 127), cita que:

O diploma legal estabeleceu regramento jurídico às pessoas jurídicas não governamentais, sem fins lucrativos, que passaram a compor o grupo das chamadas paraestatais ou terceiro setor, possibilitando serem qualificadas como organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs).

A Lei Federal 9.790/99, denominada como Lei da OSCIPs, tem como objetivo sanar as incompatibilidades constantes assumidas pelos novos papéis das organizações sociais do terceiro setor na sociedade.

Conforme disposto na Lei 9790/99 - Lei das OSCIP, “Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências”.

Sendo assim, a OSCIP é uma qualificação jurídica e não uma instituição, uma forma pela qual as entidades podem aderir, assim como as fundações e associações.

Desde a publicação da Lei das OSCIPs, em 1999, até o ano de 2004, as entidades que obtinham outros títulos jurídicos poderiam também se qualificar como OSCIP, sem perder os demais benefícios que lhes eram concedidos. Com a edição da Medida Provisória nº 2216-37 de 31/08/2001, após 23 de março de 2004 as entidades tiveram que optar por apenas um regime, um diploma legal.

Conforme consta no Manual CFC (2003, p. 54), os principais benefícios da qualificação de OSCIP, são:

a) a possibilidade da celebração de termo de parcela com o Poder Público para o recebimento de recursos;

b) a possibilidade de o doador – pessoa jurídica – deduzir do calculo do lucro real e da base de calculo da Contribuição Social sobre o Lucro, até o limite de 2% sobre o lucro operacional, o valor das doações efetuadas, conforme previsto no art. 59, da Medida Provisória nº 2.158-35, de 27/08/2001 e art. 34 da Lei nº 10.637/2002.

Com esses benefícios que a Lei das OSCIPs proporciona o número de doações também aumenta, pois de certa forma tal lei beneficia os doadores na apuração de seus impostos.

CAPÍTULO 2 - GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

Originada do termo em latim *gestione*, gestão tem como objetivo administrar os recursos das empresas, sejam eles recursos humanos, financeiros ou patrimoniais.

Com o intuito de gerir eficientemente os recursos econômico-financeiros das empresas, os administradores se valem de estudos e estratégias que norteiam suas atitudes para uma melhor tomada de decisões.

Com a finalidade de que as decisões sejam coerentes e benéficas para a empresa, interna, externamente e também aos seus acionistas, torna-se necessário que os gestores aprimorem seus conceitos, bem como a execução de seus trabalhos, para tal inovação é necessária uma especialização sobre os elementos que incorporam o estudo da Gestão Financeira e Orçamentária.

Dessa forma, o objeto de estudo desse capítulo é mostrar alguns instrumentos pelos quais o gestor se vale para realizar uma gestão financeira adequada.

2.1 Administração Financeira

A administração financeira consiste em planejar de forma contínua as atividades econômico-financeiras das empresas, de modo que, possa maximizar os lucros e minimizar os custos e despesas da mesma. Segundo Groppelli e Nikbakht (1998, p. 3) “Finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio”.

“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” (GITMAN, 2005, p. 4).

Objetivando a maximização dos recursos investidos pelos sócios, a administração financeira planeja, analisa e controla os recursos financeiros das empresas, estabelecendo um controle interno eficiente para que a tomada de decisão possa alcançar o resultado almejado.

Para Zdanowicz (1992, p. 24), “a administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva”.

Sendo assim, pode se estabelecer que a administração financeira está englobada a uma ferramenta administrativa e orçamentária, na qual proporciona um controle interno dentro das organizações, de forma a proporcionar uma gestão financeira de qualidade, retribuindo aos proprietários o retorno esperado com menor nível de risco. A administração financeira objetiva, também, um equilíbrio entre as receitas geradas e despesas incorridas, de modo que a empresa consiga o melhor retorno de seus investimentos.

Existem dois fatores relevantes para a administração financeira a serem destacados no que se refere aos recursos financeiros de uma empresa, que são eles a rentabilidade versus liquidez.

A rentabilidade é a geração de renda aos proprietários ou acionistas, ou seja, na medida em que a empresa atua no mercado, gerando um retorno financeiro significativo, ela se torna uma empresa rentável para os seus investidores. A liquidez consiste na capacidade que a empresa tem de liquidar suas obrigações nos prazos estabelecidos.

2.1.1 Estruturação da função financeira

A área financeira faz parte direta de todos os setores de uma empresa, de modo que todos os profissionais, das mais diversas áreas, devem interagir com ela. Essa interação é benéfica para todos os setores, visto que podem surgir previsões e, principalmente, tomadas de decisões.

A administração financeira, basicamente, tem como função administrar ativamente as finanças das empresas. Porém, para compreender a função da administração financeira, é importante se voltar para o seu papel na organização, seu relacionamento com a economia e a contabilidade, bem como as atividades desenvolvidas por um administrador financeiro.

Gitman (2005, p. 4), concluiu que:

A Administração financeira preocupa-se com as tarefas do administrador financeiro na empresa. Os administradores financeiros devem gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa – financeiras e não financeiras, privadas e públicas, grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

Sem distinção de tamanho e atividade, sendo a empresa de pequeno, médio ou grande porte, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, a administração financeira

sempre estará presente, mas com funções diferentes. Quando é de pequeno porte, a função financeira é desempenhada em conjunto com a área contábil, pelo contador, juntamente com os proprietários, mas com o crescimento a empresa passa a ter um departamento próprio, ligado diretamente ao presidente.

O setor financeiro está diretamente ligado ao econômico. Para desempenhar sua função de forma eficiente e eficaz, o administrador financeiro precisa estar sempre atento às variações da economia e da política econômica, bem como ser capaz de usar teorias econômicas para o desenvolvimento da empresa.

2.1.2 Atividades Básicas do Administrador Financeiro

Cabe salientar que há diferenças no que tange a função do contador e do administrador financeiro. A função do contador, atualmente denominado contabilista, é executar a coleta e os registros das atividades financeiras, de modo que possa elaborar demonstrações contábeis de acordo com as normas e princípios contábeis, mensurando o desempenho operacional e financeiro da empresa para a apuração e pagamento de tributos.

Já o administrador financeiro, também denominado gestor financeiro, tem como função primordial a ênfase no fluxo de caixa da empresa, sua preocupação se concentra na solvência da empresa, de modo a equilibrar as entradas e saídas de recursos financeiros para que a empresa consiga cumprir com suas obrigações e alcançar seus objetivos almejados na forma e no tempo exato.

Para Gitman (2005, p. 11), “Os administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, produzem dados adicionais e tomam decisões com base em sua avaliação dos retornos e riscos correspondentes”.

O contador reconhece as despesas e as receitas da empresa no momento em que as mesmas são geradas, baseando-se no regime de competência, já para o administrador financeiro as entradas e saídas de disponibilidades são reconhecidas no momento em que ocorre a efetiva saída ou entrada de dinheiro na empresa, ou seja, ele se baseia no regime de caixa, obtendo o resultado real da situação financeira da empresa no momento em que elas realmente se realizam.

Mesmo tendo funções diferentes dentro da empresa, os administradores financeiros e os contabilistas têm a necessidade de se relacionarem e trocarem informações entre si, sobre a situação pela qual a empresa se encontra.

Groppelli e Nikbakht (1998, p. 13), completam que, “Administradores financeiros contam com os contadores para prepararem os demonstrativos financeiros que fornecem informações sobre a lucratividade – Demonstrativo de Resultado do Exercício – e sobre a posição financeira da empresa – Balanço Patrimonial”.

Groppelli e Nikbakht (1998, p. 4), expõem que:

Para serem bem-sucedidos, os administradores financeiros têm que se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças. Eles devem adotar métodos mais sofisticados para poderem planejar melhor em um clima de crescente competitividade. Eles precisam se envolver efetivamente com as mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa. Em poucas palavras, os administradores financeiros são responsáveis pelo reconhecimento e respostas aos fatores de mudanças em todos os ambientes, sejam eles privados, públicos ou financeiros.

O administrador financeiro tem um papel essencial dentro das organizações. Suas atividades estão sempre ligadas à situação financeira das empresas, tendendo a avaliar as demonstrações financeiras, de maneira que possa haver maior planejamento na tomada de decisões. Para Gitman (2005, p. 11), “além de seu envolvimento permanente com atividades de análise e planejamento financeiros, o administrador financeiro preocupa-se com a tomada de decisões de investimento e financiamento”.

Zdanowicz (1992, p. 29), acrescenta que o administrador financeiro desempenha outras funções, tais como:

- a) manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- b) maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- c) administrar o capital de giro da empresa;
- d) avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- e) estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- f) analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa; informar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- g) informar a alta administração sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa;
- h) interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- i) manter-se atualizado em relação ao mercado e as linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

O administrador financeiro transforma os dados de modo que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa, decidem os investimentos baseados na

combinação e nos tipos de ativos constantes do balanço patrimonial da empresa, além de determinar a composição e os tipos de recursos financeiros usados pela empresa em suas decisões de financiamentos.

2.2 Controle Interno

Para que a gestão financeira e orçamentária seja executada da forma esperada, é necessário que o administrador tenha a seu alcance um instrumento que o auxilie no controle dos acontecimentos e ações dentro da empresa. Sendo assim, a administração financeira, juntamente com seus elementos financeiros, constituem um excelente instrumento de controle interno dentro das empresas.

Conforme estabelecido na 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 do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional.

Controle interno são os procedimentos e medidas adotados para que se possa alcançar os objetivos e metas de forma confiável e satisfatória, tendo o maior controle e planejamento das demonstrações e resultados obtidos, preservando, assim, a estrutura social e patrimonial da empresa.

Os controles internos podem ter finalidades diversas, destacam-se, em questão, as finalidades destinadas a controles contábeis e a controles internos financeiros. Os controles internos contábeis buscam uma confiabilidade na estrutura das informações patrimoniais e suas demonstrações. Já o controle interno financeiro almeja o ordenamento dos negócios da empresa, ou seja, na sua continuidade lucrativa.

Attie (1988, p. 199:200), cabe a seguinte conclusão:

Dessa forma, podemos atestar que o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle interno incluem, mas não se limitam a: forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos [...].

Conforme definição, controle interno consiste nas formas pelas quais o gestor se apropria para gerir adequadamente a empresa, seguindo princípios e instrumentos organizacionais.

2.3 Planejamento Financeiro

Para que a empresa possa atingir os objetivos financeiros definidos pela cúpula diretiva, necessita de um adequado planejamento em suas bases financeiras. Sendo assim, os gestores buscam maneiras de satisfazer os objetivos estabelecidos através do planejamento financeiro adequado.

Segundo Gitman (2005, p. 92):

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

Para elaboração de um planejamento financeiro, os administradores precisam estabelecer processos para não se depararem com situações inusitadas durante o planejamento. Dentre tais processos, incluem-se os planos financeiros de longo prazo e os planos financeiros de curto prazo.

Os planos financeiros de longo prazo consistem em um planejamento estratégico da empresa, ou seja, é preciso definir quais serão as projeções financeiras em um período de tempo superior a dois anos, constituindo, assim, uma estimativa de como os financiamentos serão realizados e como os fundos poderão supri-los.

“Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos” (GITMAN, 2005, p. 93).

Constituem como planos de curto prazo a execução do planejamento das atividades financeiras operacionais em um curto período de tempo, normalmente de um a dois anos.

Para Gitman (2005, p. 93), tal plano financeiro é assim definido:

Os planos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. [...] Os dados básicos incluem a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros. Os produtos básicos incluem

uma série de orçamentos operacionais, orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas.

Nesse contexto, o planejamento financeiro é o processo formal pelo qual se estabelece meios estratégicos para que a empresa possa ter condições de obter uma gestão financeira adequada a curto ou longo prazo e concretizar os objetivos e metas propostas. Esse processo cria mecanismos de controle de processos pelos quais as atividades operacionais e não-operacionais estarão alinhadas. Para Ross (2002, p. 590), “o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas”.

Com o planejamento financeiro elaborado, torna-se necessário que os gestores passem a ter uma verificação contínua do trabalho, de maneira que consigam estabelecer uma resposta de que o planejamento está gerando os resultados planejados ou não. Para isso, é preciso ter um controle sobre os procedimentos que estão sendo executados pelos administradores financeiros.

Para Groppelli e Nikbakht (1998, p. 364), o planejamento financeiro é assim definido:

Planejamento financeiro refere-se ao processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e identificar como os fundos anteriores foram financiados e por quais propósitos eles foram gastos. Através do planejamento e do controle, a administração de uma companhia pode avaliar se os padrões existentes de financiamento e os fundos gastos estão alinhados com as metas totais da companhia. Tanto os prazos como as quantias de fundos necessárias podem ser determinados através de técnicas de planejamento.

O orçamento, associado com as demonstrações projetadas, fornece para o gestor um instrumento essencial para o processo de planejamento financeiro e controle interno e externo.

Gitman (2005, p. 92), aborda a respeito dos elementos que compõem o processo de planejamento, “Dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de resultados”.

2.3.1 Orçamento de Caixa

Antes de especificar o orçamento de caixa, é importante conceituar o significado de orçamento. De acordo com Zdanowicz (1992, p. 126) “o orçamento é o instrumento que

descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos, orientado pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo”.

Para Padoveze (1997, p. 353:354), orçamento e gestão se completam no objetivo de um eficaz planejamento:

O processo de gestão da empresa caracteriza-se pelo Planejamento, Execução e Controle. O planejamento compreende o planejamento estratégico, o planejamento operacional e a programação. Desta maneira, o sistema orçamentário faz parte completa do processo de gestão, fundamentalmente nas fases de planejamento operacional, programação e controle.

Toda empresa necessita de um ótimo e bem executado planejamento e controle financeiro e orçamentário, de forma que se possa ter um norte em suas decisões financeiras, internas e externas, de curto e longo prazo. Para Zdanowicz (1992, p. 125), “o instrumento básico para a execução do planejamento e do controle financeiro a curto e médio prazo da empresa, é o orçamento de caixa”.

O orçamento de caixa é o instrumento que possibilita a execução, da melhor forma possível, do planejamento e do controle por ela almejado.

Zdanowicz (1992, p. 130), afirma que:

O orçamento de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro saber, antecipadamente, se haverá problemas de liquidez ou não, em termos operacionais e não operacionais, considerando os aspectos de solvabilidade e de rentabilidade da empresa, para o período em tela.

O orçamento de caixa tem por objetivo realizar um planejamento estruturado para determinado período, no prazo de até dois anos, de forma que possa dimensionar quais serão os recursos financeiros disponíveis ou em escassez para a época.

Segundo Gitmam (2005, p. 94) o orçamento de caixa, ou previsão de caixa, consiste em: “[...] uma demonstração que apresenta as entradas e as saídas de caixa planejadas da empresa, que utiliza para estimar suas necessidades de caixa no curto prazo [...]”.

2.3.2 Demonstrações Projetadas

A demonstração projetada é uma forma de planejamento financeiro baseada nas demonstrações contábeis e financeiras que a empresa gera durante o exercício, são nessas

demonstrações que estão inclusas todas as movimentações que a empresa realizou durante o período financeiro.

As demonstrações contábeis a serem projetadas serão: as Demonstrações dos Resultados do Exercício, o Balanço Patrimonial, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e o Fluxo de Caixa.

Com base nos dados das demonstrações do ano corrente, a empresa fará uma análise do orçamento anual projetando as informações para o ano subsequente, de tal forma que possa analisar, estudar e planejar as eventuais falhas ocorridas no exercício corrente.

Conforme afirmação de Gitmam (2005, p. 101), o planejamento de resultados inseridos pelas demonstrações projetadas tem o seguinte propósito:

Enquanto o planejamento de caixa preocupa-se com a previsão de fluxos de caixa, o planejamento de resultados apóia-se nos conceitos do regime de competência para projetar o lucro e a posição financeira geral da empresa. Acionistas, credores e administradores da empresa dão grande atenção às demonstrações projetadas, ou seja, as projeções da demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial.

Visando transparecer confiabilidade ao sistema interno e externo à empresa, tais demonstrações são projetadas para que haja uma melhor análise da situação patrimonial, financeira e de retorno de investimentos.

CAPÍTULO 3 – GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA APLICADA AO TERCEIRO SETOR

O Manual CFC (2008, p. 95), discorre que “A gestão das organizações sociais compreende, como qualquer outro empreendimento, os recursos humanos, materiais e financeiros. [...], sobre os quais os gestores têm de executar o planejamento e o controle rigorosos”.

Albuquerque (2006, p. 57), introduz que:

A gestão do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Tal como em uma empresa ou um governo, também as organizações do terceiro setor tem de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade.

Nesse contexto, percebe-se que assim como as empresas, as entidades sociais também buscam um melhor gerenciamento de seus recursos. Não é porque não têm por finalidade o lucro e não têm acionistas que não precisam executar um planejamento e obter uma gestão de suas atividades e projetos. Para Albuquerque (2006, p. 75), gerenciar tem como significado, “[...] planejar, organizar, dirigir, as atividades e os recursos de uma organização de forma coordenada, visando ao alcance da missão e dos objetivos previamente estabelecidos”.

3.1 Gestão Contábil

A gestão contábil das entidades sociais do Terceiro Setor, ou seja, os princípios aplicados, a escrituração, mensuração e a avaliação dos elementos, seguem os mesmos procedimentos e padrões contábeis para todas as entidades de interesse social, não distinguindo as diversidades de atuação de tais entidades.

Tais entidades sociais são gerenciadas pelos Princípios Fundamentais de Contabilidade, segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade, regidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, no qual estabeleceram as normas técnicas de contabilidade NBCs T 10.4 e NBCs T 10.19, normas essas específicas para entidades sem finalidade de lucro.

O Manual CFC (2003, p. 81), assegura que:

As Demonstrações Contábeis preparadas para as Entidades de Interesse Social devem fornecer informações de forma regular e tempestiva; possibilitar o acesso do usuário da informação aos objetivos, estrutura e atividades executadas pelas entidades; e possibilitar ao usuário uma apreciação das transações realizadas durante o exercício social das Entidades de Interesse Social, bem como uma posição contábil.

As demonstrações contábeis serão elaboradas com base em um elenco de contas específicas, de acordo com a atuação de cada entidade, se diferindo do plano de contas de empresas privadas, com fins lucrativos. Desse modo, a escrituração das contas contábeis também apresentará algumas especificações próprias.

Fonseca (2006, p. 147), a respeito de critérios administrativos das OSCIPs, cita que:

A OSCIP está submetida a critérios administrativos rigorosos tradicionalmente exigidos apenas das instituições públicas. É exigido que nos estatutos das OSCIPs sejam observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência, exigências que são tradicionalmente pertinentes à Administração Pública. Como consequência deste padrão administrativo imposto, é demandado que as OSCIPs tornem públicas e acessíveis a qualquer cidadão suas demonstrações financeiras e seus relatórios de atividades.

Quando a entidade obtém o título de OSCIP, será exigida, com maior frequência, as demonstrações contábeis obrigatórias, de modo a prestar contas das movimentações financeiras realizadas.

3.1.1 Escrituração Contábil

Em virtude das Entidades de Interesse Social não possuírem as mesmas características das empresas com fins lucrativos, as Normas Brasileiras de Contabilidade adotou algumas terminologias que se diferem das habitualmente utilizadas na gestão contábil de empresas privadas.

As entidades do terceiro setor, por serem sem fins lucrativos, não têm sócios e nem distribuem seus rendimentos (“lucros”) aos seus dirigentes, mas nada as impede de remunerar os profissionais que nela trabalham. Sendo expresso na Lei 9.790 de 1999, em seu Artigo 4, sobre a remuneração dos dirigentes:

VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade, que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a

ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente à sua área de atuação;

“As entidades sem finalidade de lucro são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido e o lucro ou prejuízo são denominados, respectivamente, de superávit e déficit” (NBC T-10.19.1.3).

Ao contrário do que ocorre nas empresas privadas que visam lucro, os rendimentos obtidos pelas entidades sociais não são contabilizados como lucro ou prejuízo acumulado do exercício. Os rendimentos positivos ou negativos de tais entidades são contabilizados em contas de superávit (lucro) e déficit (prejuízo), após tais contas serem analisadas e aprovadas pelo conselho e pela assembléia as mesmas são transferidas para o Balanço Patrimonial, onde serão acondicionados na conta Patrimônio Social em vez de Capital Social.

Nas entidades sem fins lucrativos não há a geração de capital, por esse motivo todo recurso extra apropriado pela entidade será integrado em seu patrimônio, por isso a diversidade referente à conta comumente utilizada Capital Social por Patrimônio Social.

Diariamente as entidades sociais geram receitas e despesas na execução de suas funções sociais, de tal modo que as mesmas precisam ser contabilizadas e reconhecidas pelas entidades durante o exercício social.

“As receitas e despesas devem ser reconhecidas, mensalmente, respeitando os Princípios Fundamentais de Contabilidade, em especial os Princípios da Oportunidade e da Competência” (NBC T 10.19.2.1).

Para as entidades sociais são impostas a elaboração das seguintes demonstrações, conforme exposto na NBC T 3:

- a) Balanço Patrimonial;
- b) Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);
- c) Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA);
- d) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL);
- e) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).

As nomenclaturas expostas nessa Norma sofreram algumas alterações com a aprovação da Resolução CFC N°. 837/99, em seu NBC T 10.4.

Os registros e demonstrações contábeis das entidades de interesse social seguem os mesmos princípios das empresas do Segundo Setor (empresas privadas), o que lhes diferenciam são as formas como obtêm suas receitas, bem como sua contabilização, os

benefícios que o Poder Público concede a tais entidades e a substituição de algumas nomenclaturas.

As doações, subvenções e contribuições patrimoniais são as principais fontes de recursos financeiros gerados pelas entidades sem fins lucrativos, portanto, devem ser contabilizadas como receitas, em contas próprias nas demonstrações contábeis.

A NBC T 10.16 define os seguintes termos:

10.16.1.5 – Subvenções são as transferências derivadas da lei orçamentária e concedidas por órgãos do setor público a entidades, públicas ou privadas, com o objetivo de cobrir despesas com a manutenção e o custeio destas, caracterizadas ou não pela contraprestação de bens e serviços da beneficiária dos recursos. As subvenções subdividem-se em:

- a) sociais – aquelas destinadas a entidades, públicas ou privadas, sem finalidade lucrativa, de natureza assistencial, médica, educacional ou cultural, com vista a estimular a prestação de serviços essenciais, em suplementação à iniciativa privada; e
- b) econômicas – as transferências destinadas a empresas, públicas ou privadas, de natureza industrial, comercial, agrícola ou pastoril, e inclusive para a cobertura de déficits de manutenção das empresas públicas.

10.16.1.6 – Contribuições são as transferências derivadas da lei orçamentária, concedidas por entes governamentais a autarquias, fundações e a entidades sem fins lucrativos, destinadas à aplicação em custeio e manutenção destas, sem contrapartida direta do beneficiário dos recursos em bens e serviços, ou determinadas por lei especial anterior, para o atendimento de investimentos ou inversões financeiras.

10.16.1.7 – Auxílios são as transferências oriundas da lei orçamentária, destinadas a atender a despesas de capital de entes públicos ou de entidades privadas sem fins lucrativos.

10.16.1.8 – Doações são transferências gratuitas, em caráter definitivo, de recursos financeiros ou do direito de propriedade de bens móveis e imóveis, com as finalidades de custeio, investimentos e imobilizações, sem contrapartida do beneficiário dos recursos.

As subvenções são transferências monetárias destinadas para entidades de interesse social, geralmente são concedidas pelo Poder Público, podendo também ser originadas de outras entidades sociais.

As doações podem ser condicionais (com restrição) ou incondicionais (sem restrição), sendo condicional quando o doador exigir uma condição para tal doação, e incondicional quando a doação é efetuada pelo mero ato de doar, sem exigir nada em troca. É

nesse ponto que deverá haver uma análise diferenciada no momento de se contabilizar tal evento.

“As doações, subvenções e contribuições para custeio são contabilizadas em contas de receita. As doações, subvenções e contribuições patrimoniais, inclusive as arrecadadas na constituição da entidade, são contabilizadas no patrimônio social” (NBC T 10.19.2.3).

Assim, como nas empresas privadas com finalidade de lucro, nas entidades sociais a geração de receitas e despesas tem que ser contabilizadas em contas específicas, conforme plano de contas.

3.2 Gestão Financeira e Orçamentária

Assim como as empresas que visam lucro buscam a melhor forma de gerir seus recursos financeiros para obtenção de melhores rendimentos, as entidades de interesse social também necessitam que seus recursos sejam bem administrados.

“Para uma gestão eficiente dos recursos financeiros é necessário administrar o orçamento de operações e de investimentos” (MANUAL CFC, 2008, p. 95).

Nas Entidades de Interesse Social, não é apenas a organização em si que necessita de gestão adequada, os projetos e programas promovidos pela entidade necessitam de uma gestão financeira condizente, pois será através de tais programas que a entidade arrecadará maiores recursos financeiros para sua sobrevivência.

Albuquerque (2006, p. 75), discorre sobre a atividade gerencial nas entidades sociais:

A atividade gerencial não diz respeito somente à organização, mas também a projetos ou programas desenvolvidos pelas instituições. As atividades envolvidas na gestão devem ser realizadas no âmbito do projeto ou programa que, como no caso das organizações, terá seus recursos financeiros, humanos e materiais geridos de modo que alcance os resultados pretendidos.

A gestão financeira de uma organização sem fins lucrativos tem que ser acompanhada de forma minuciosa, pois os recursos por ela administrados são originados de terceiros, ou seja, por se tratar de dinheiro alheio, da boa vontade que houve em contribuir com a entidade, necessita-se que a movimentação financeira seja devidamente orçada e demonstrada.

Com o intuito de consolidar a forma mais eficiente que há em gerir os recursos financeiros das organizações do Terceiro Setor, o gestor precisa se valer dos meios pelos quais lhe proporcionarão uma adequada gestão dos recursos.

Para que a organização possa ter bons resultados nas atividades e projetos realizados, é fundamental elaborar um planejamento de todas as fases e objetivos de execução do trabalho.

Nesse contexto, Albuquerque (2006, p. 89), discorre acerca de planejamento:

Ao realizar o planejamento das atividades e ações, estamos antecipando os acontecimentos e levantando as dificuldades que enfrentaremos na execução de um programa ou projeto. Assim, para atingir os objetivos e metas pretendidos devemos pensar nas atividades e nos meios necessários a sua consecução.

O planejamento não será tarefa somente para o gestor, todos os membros da organização podem discorrer sobre visões acerca do plano de trabalho, de modo que possam formar uma equipe, sendo assim, desempenharão de forma ampla o trabalho de gestão dos recursos.

Ao término da elaboração do planejamento do programa/projeto, é preciso montar um orçamento. Nele constarão todos os recursos financeiros necessários para a execução do projeto durante um determinado período.

O Manual CFC (2008, p. 95:96), esclarece a função do orçamento para a entidade:

O orçamento: para dimensionar a capacidade de a entidade administrar determinado 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 da entidade. É uma consolidação de todos os orçamentos por cada linha de atividade e depois pelos insumos necessários a execução dos projetos no ano seguinte.

Entre os instrumentos que compõem a execução da gestão para entidades e projetos do Terceiro Setor está o cronograma físico-financeiro, assim definido por Albuquerque (2006, p. 90), “É uma ferramenta útil para situar as ações no tempo, relacionar tempo e recursos, perceber quais ações acontecerão em paralelo e qual a interdependência entre elas. [...] Tem como objetivo fornecer a previsão de gastos do projeto.”

Dessa forma, entende-se que o cronograma físico-financeiro consiste em uma das ferramentas auxiliaadoras para a execução da gestão para as entidades sociais, controlando, simultaneamente, o tempo versus recursos financeiros.

3.3 Controle Interno

Como mencionado no capítulo precedente, controle interno consiste em ferramentas administrativas pelas quais os administradores financeiros utilizam para realização de uma gestão financeira e orçamentária eficiente, norteando a melhor tomada de decisão.

Assim como as empresas que visam lucro necessitam de um excelente controle interno para uma melhor execução da gestão, as entidades sem fins lucrativos também precisam de um controle permanente para que seu patrimônio e suas ações sejam bem estruturados.

Segundo Manual CFC (2003, p. 113), o controle interno nas entidades de Terceiro Setor visa:

A ação do controle interno no âmbito das Entidades de Interesse Social visa manter sob controle o patrimônio, verificar o cumprimento de acordos e contratos, zelar pelo cumprimento estatutário e pelas determinações das autoridades nos âmbitos federal, estadual e municipal.

A função do controle interno para tais entidades abrange controlar os elementos e movimentações patrimoniais para que possam cumprir com todas as exigências a elas designadas. É como se a entidade elaborasse um plano de ação sobre toda sua estrutura patrimonial para, em seguida, implantar instrumentos específicos para geração das informações adequadas, visando o cumprimento do objeto principal de sua existência.

As empresas com finalidade de lucro necessitam dos instrumentos de controle interno para uma gestão adequada de forma a satisfazer os interesses de seus acionistas, investidores, e até mesmo o meio externo. Nas Entidades de Interesse Social, é preciso preservar a execução do objeto social a qual a entidade foi constituída, sendo assim, o controle interno é utilizado para que sejam estabelecidos os procedimentos e padrões que visem a realização das exigências das autoridades para as quais prestam informações e para a sociedade civil.

Os instrumentos norteadores para a execução do controle interno nas entidades são basicamente três:

- Relatório periódico de atividades;
- Demonstrações contábeis;
- Segregação de recursos captados e aplicados por projeto.

O relatório periódico de atividades engloba todas as atividades realizadas pela entidade durante o exercício financeiro. Nele serão evidenciados todas as movimentações de recursos e geração de projetos pela entidade executados, normalmente os relatórios são elaborados com dados do período de um ano, sendo entregues aos órgãos reguladores de tais entidades sociais.

Conforme esclarece o Manual CFC (2008, p. 78), sobre o relatório de atividades, “O relatório de atividades é um documento circunstanciado dos trabalhos desenvolvidos no período da gestão, acompanhado de elementos que comprovem a efetiva realização, de acordo com as finalidades estatutárias da entidade”.

Devido à grande fonte de informações que as demonstrações contábeis fornecem aos seus usuários, tais instrumentos são de extrema importância para o controle interno dos recursos nas Entidades de Interesse Social.

Os gestores de tais entidades elaboram demonstrativos que evidenciam informações completas sobre a situação contábil e financeira, geradas através das atividades realizadas durante determinados períodos.

Entre as demonstrações contábeis obrigatórias, encontram-se: Balanço Patrimonial; Demonstrações do Superávit ou Déficit do Exercício; Demonstração do Patrimônio Social. Para fins gerenciais e de controle interno podem ser elaborados os seguintes: Demonstração do Fluxo do Disponível, Demonstração das Mutações do Patrimônio Social, Demonstração de Origens e aplicações de Recursos e Demonstração de Informações Sociais.

Ao contrário das empresas do segundo setor, que realizam operações de vendas ou prestação de serviços com o intuito de geração de receitas para a obtenção de lucros, as entidades do terceiro setor não têm como fim específico essa gama por lucro, por não almejarem a obtenção de lucros e não terem fontes extremas de rentabilidade, é comum que estabeleçam parcerias, celebrem contratos e convênios com instituições externas do primeiro e segundo setor, com o fim de alavancarem recursos que possam suprir suas necessidades contínuas e manter sustentabilidade.

O Manual CFC (2008, p. 114), expõe que:

Esses recursos têm um tratamento especial devido ao controle que deve haver sobre eles, exigindo uma contabilização que possibilite a segregação por projetos. Essa individualização permite um maior controle e possibilita elaborar a prestação de contas com mais transparência e segurança.

A fim de obter um controle sobre tais procedimentos institucionais, a entidade precisa que se constitua uma segregação de recursos captados e aplicados por projetos.

Essa segregação se dá pelo fato de que os recursos, por serem derivados de terceiros, precisam ser controlados, contabilizados por sua origem, ou seja, pública ou privada, para, assim, delimitar como os recursos serão aplicados.

Os convênios e os termos de parcerias dão origem a recursos advindos, normalmente, de entidades do Poder Público, sendo assim, não constituem receita para a entidade e, geralmente, tem um fim específico pré-estabelecido. Já os contratos, ao serem celebrados, têm por finalidade a prestação de serviços ou entrega de algum bem. No Manual CFC (2003, p. 116), esclarece perfeitamente que, “O recurso é repassado à entidade e ela não sofre qualquer restrição na sua aplicação. Portanto, no caso de contrato, os recursos recebidos são de propriedade da entidade”.

Nessa perspectiva, Tachizawa (2004, p. 156) discorre a respeito das parcerias com entidades externas:

Por meio de parcerias e de alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir fontes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos e reduzir a alocação de recursos. Por intermédio das alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes nos quais não é tão forte.

Portanto, caso a entidade consiga obter uma gestão adequada de seus recursos, conseguirá, conseqüentemente, transparecer aos seus usuários externos, de maneira que alcançará novas parcerias e recursos financeiros.

CAPÍTULO 4 - DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Para que a empresa tenha uma excelente gestão de seus recursos financeiros, o gestor financeiro utiliza-se de princípios e métodos disponíveis para a elaboração e execução de seus trabalhos. Entre os métodos existentes, destaca-se a Demonstração do Fluxo de Caixa, sendo esta uma eficiente ferramenta de controle interno para a implantação de uma gestão financeira e orçamentária nas empresas.

Para que haja um comprometimento maior com os objetivos que a empresa tem que zelar, é preciso que seja realizada uma análise profunda e constante de suas movimentações financeiras, para que tal análise seja condizente é necessária à elaboração de processos que forneça tais informações, assim como o fluxo de caixa.

4.1 Análise da Demonstração do Fluxo de Caixa

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), também denominada Demonstração do Fluxo Financeiro ou pela expressão inglesa *cash flow*, constitui-se em uma das ferramentas utilizadas pelo administrador financeiro para uma realização eficiente da gestão orçamentária e financeira, além de ser de grande importância para a tomada de decisão dos gestores dentro das empresas.

Zdanowicz (1992, p. 24), discorre sobre a importância do fluxo de caixa:

O fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa.

E afirma ainda:

O fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas (ZDANOWICZ, 1992, p. 28).

Com as oscilações que o mercado econômico sofre constantemente, o administrador financeiro necessita de um planejamento constante e intenso no que se refere às receitas e despesas de uma empresa. Com o auxílio do fluxo de caixa, o administrador consegue prever se as disponibilidades conseguirão suprir as despesas relevantes, conseguindo, de forma extensa, provisionar a liquidez versus rentabilidade.

Conforme Zdanowicz (1992, p. 37):

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

No Brasil há obrigatoriedade de se elaborar relatórios de demonstrações contábeis e financeiras para o fim de apuração de valores e análises dos fluxos econômicos das empresas. A obrigatoriedade da elaboração e publicação da Demonstração do Fluxo de Caixa até o ano de 2.007 não era prevista em lei, sendo assim, a DFC era um instrumento de planejamento gerencial e financeiro não obrigatório para as empresas.

Com a revogação da Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas) pela Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2.007, a elaboração e publicação da Demonstração do Fluxo de Caixa para as sociedades anônimas (de capital aberto ou capital fechado, com Patrimônio Líquido superior a R\$ 2.000.000,00) e empresas de grande porte, tornou-se uma demonstração financeira obrigatória, prevista em lei.

Conforme o Artigo 176, da Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1.976:

Art.176. Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

I - balanço patrimonial;

II - demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;

III - demonstração do resultado do exercício; e

~~IV - demonstração das origens e aplicações de recursos.~~

IV - demonstração dos fluxos de caixa; e (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007)

V - se companhia aberta, demonstração do valor adicionado. (Incluído pela Lei nº 11.638, de 2007)

Com o advento da nova Lei das Sociedades Anônimas, a DOAR (Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos) foi substituída pela DFC por serem demonstrações que

seguem basicamente os mesmos princípios contábeis, financeiros e fiscais, de modo que o Fluxo de Caixa, além de ser de fácil entendimento para os usuários externos, consegue deixar mais explícito qual a real situação econômica da empresa, podendo elaborar projeções futuras.

Com o mercado econômico em crescente globalização e um grande aumento no número de empresas de grande porte, torna-se necessário que haja uma unificação de normas contábeis a serem regidas dentro dos países, seja ele desenvolvido ou não. Pensando em tais avanços globais e econômicos, o Brasil uniu várias entidades contábeis, com as mesmas necessidades e objetivos, e criou o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC.

Segundo a Resolução CFC nº. 1.055/05 essa entidade tem por principal objetivo:

Art. 3º O Comitê de Pronunciamentos Contábeis – (CPC) tem por objetivo o estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais.

Sendo assim, o CPC tem como atividade esclarecer as normas de contabilidade vigentes no Brasil, bem como estabelecer um paralelo entre as normas brasileiras de contabilidade com os padrões internacionais.

Nos Estados Unidos, a DFC é uma demonstração obrigatória há vários anos e faz parte da rotina administrativa das empresas, com a intenção de regulamentar e orientar essa atividade nas empresas brasileiras, o CPC aprovou um pronunciamento destinado às DFCs.

Com a publicação da Del. CVM 547/08 - Del. - Deliberação COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS - CVM nº. 547 de 13/08/2008, houve a aprovação do Pronunciamento Técnico CPC 03 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, no qual dita as especificações a serem seguidas para a elaboração das Demonstrações de Fluxo de Caixa, segundo as Normas Internacionais de Contabilidade.

As demonstrações do fluxo de caixa podem apresentar fluxos financeiros de acordo com atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

[...] Este Pronunciamento fornece informação acerca das alterações históricas de caixa e equivalentes de caixa de uma entidade por meio de demonstração que classifique os fluxos de caixa do período por atividades operacionais, de investimento e de financiamento. (CPC, Pronunciamento Técnico 03).

De acordo com a Del. CVM 547/08, as DFC se divide em três grandes grupos a seguir:

- Atividades operacionais são as principais atividades geradoras de receita da entidade e outras atividades diferentes das de investimento e de financiamento.
- Atividades de investimento são as referentes à aquisição e à venda de ativos de longo prazo e de outros investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa.
- Atividades de financiamento são aquelas que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital próprio e no endividamento da entidade, não classificadas como atividade operacional.

As demonstrações de fluxos de caixa decorrentes de atividades operacionais são constituídas pelas principais atividades geradoras de recursos financeiros para empresa, é das atividades operacionais que a entidade tem maior movimentação financeira, de entrada e saída de disponível, seja na venda de produtos ou na prestação de serviços.

Os fluxos de caixa constituídos das atividades de investimentos representam as movimentações financeiras realizadas pela empresa com o intuito de gerar resultados positivos no futuro, ou seja, a empresa busca visualizar no fluxo de caixa os recursos que possam proporcionar seguridade financeira futura, como aquisição de imobilizado e investimentos para patrimônio da empresa.

Conforme Ross (2002, p. 52), “O fluxo de caixa das atividades de investimento envolve as alterações de ativos permanentes: aquisições de ativos imobilizados e vendas de ativos imobilizados (isto é, gastos líquidos de capital)”.

A atividade de financiamento reluz a situação da empresa perante terceiros, ou seja, mostra os empréstimos que a mesma adquiriu com terceiros para suprir alguma defasagem no caixa ou aumento de capital próprio.

Segundo o Pronunciamento Técnico 03 do CPC, “a divulgação separada dos fluxos de caixa decorrentes das atividades de financiamento é importante por ser útil para prever as exigências sobre futuros fluxos de caixa pelos fornecedores de capital à entidade”.

4.2 Objetivos

Com o objetivo de programar a situação econômica financeira da empresa para um determinado período, o fluxo de caixa projeta as entradas e saídas de recursos financeiros

buscando prognosticar as necessidades de aderir a empréstimos ou aplicar excedentes de caixa.

No entanto, não se deve confundir o fluxo de caixa com a movimentação apenas da conta Caixa do Balanço Patrimonial da empresa, as transações efetuadas na elaboração da DFC se estendem ao fluxo das disponibilidades da empresa, seja pelo caixa, bancos, aplicações financeiras de liquidez imediata, todos os valores que estarão de forma imediata disponíveis à empresa no período.

Para Zdanowicz (1992, p. 38), “um dos principais objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa.”

Segundo o CPC, consta no Pronunciamento Técnico 03, que:

As informações dos fluxos de caixa de uma entidade são úteis para proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis uma base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades de liquidez. As decisões econômicas que são tomadas pelos usuários exigem avaliação da capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como da época e do grau de segurança de tais recursos.

4.3 Modelo de Demonstração de Fluxo de Caixa

No quadro abaixo se tem uma estrutura de DFC, seguindo os princípios da FAS: Financial Accounting Standards (Conceitos Financeiros de Contabilidade).

Figura 1 - Configuração do demonstrativo do fluxo de caixa, segundo o FAS-95**Atividades de Investimento**

- (-) aquisição de imobilizado, inclusive juros e despesas capitalizadas
- (-) aquisição de novos negócios e empresas
- (-) aquisição de debêntures e investimentos financeiros a longo prazo, exclusive aplicações de caixa
- (-) aquisição de ações de outras empresas, incluindo os investimentos regulados pela equivalência patrimonial
- (-) empréstimos feitos a outras entidades
- (-) compra por transferência de debêntures de outras entidades
- (+) venda de imobilizado
- (+) venda de negócios
- (+) cobrança do principal relativo a empréstimos feitos a outras entidades
- (+) venda, por transferência, de debêntures de outras entidades
- (+) venda de debêntures ou ações de outras entidades, exclusive aplicações de caixa.

Atividades de Financiamento

- (-) remuneração aos proprietários (dividendos e outros)
- (-) pagamento de valores tomados por empréstimos, inclusive leasing, resgate de debêntures e empréstimos de curto e longo prazo
- (-) reaquisição de ações próprias e outros títulos relacionados com o patrimônio líquido
- (+) emissão de ações
- (+) subscrição de debêntures, hipotecas e empréstimos de curto e longo prazo

Atividades Operacionais

- (-) aquisição de materiais para produção ou revenda
- (-) salários e encargos sociais dos empregados
- (-) juros sobre empréstimos
- (-) impostos, multas e outras despesas legais
- (-) materiais e serviços gerais
- (+/-) outras transações não definidas nos outros grupos, inclusive pagamentos de causas judiciais, donativos e devolução de pagamentos a clientes
- (+) venda de mercadorias e serviços
- (+) rendas de empréstimos feitos a terceiros (juros) e sobre investimentos em ações (dividendos)

Fonte: SILVA, César Augusto Tibúrcio, SANTOS, Jocineiro Oliveira dos, OGAWA, Jorge Sadayoshi. Fluxo de caixa e DOAR. **Caderno de Estudos FIPECAFI/FEA-USP**. São Paulo, n. 9, Out./93, p. 50.

A estrutura definida pelos norte-americanos para a elaboração da DFC foi o modelo FAS-95 de 1987. Neste modelo a DFC é organizada de acordo com os tipos de atividades da empresa (operacional, de investimento e de financiamento), essa estrutura de demonstração foi atualmente implantada no Brasil com o advento da Lei n°. 11.638/07.

Na Demonstração do Fluxo de Caixa são efetuados todos os lançamentos de receitas e despesas efetivadas (fluxo de caixa realizado) pela empresa em determinado período, bem como podem realizar os lançamentos de receitas e despesas previstas (fluxo de caixa projetado), tendo como média de períodos anteriores, dependendo da necessidade e amplitude de informações que a empresa buscar para determinado período.

4.4 Formas de apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa

As Demonstrações de Fluxo de Caixa podem ser elaboradas de duas formas, pelo método direto ou pelo método indireto.

O método direto de elaboração do fluxo de caixa consiste em evidenciar as informações geradas através das movimentações contábeis e financeiras, com dados extraídos do sistema contábil, ou seja, das contas que geraram movimentação do grupo disponibilidades. Já o método indireto é mais minucioso, sendo que a DFC tem sua elaboração realizada com informações contidas no Balanço Patrimonial e os resultados advindos da Demonstração de Resultado do Exercício.

Para melhor visualização dos métodos expostos, nos quadros abaixo mostramos quais as movimentações ocorridas com maior frequência.

Figura 2 – DFC elaborada pelo método direto

FLUXO DE CAIXA - MÉTODO DIRETO

Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa
Fluxo de caixa das atividades operacionais:
Venda de mercadorias e serviços (+)
Pagamento de fornecedores (-)
Salários e encargos sociais dos empregados (-)
Dividendos recebidos (+)
Impostos e outras despesas legais (-)
Recebimento de seguros (+)
Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)
Fluxo de caixa das atividade de investimento:
Venda de imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de outras empresas (-)
Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)
Fluxo de caixa das atividades de financiamento:
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de leasing (-)
Emissão de ações (+)
Caixa líquido das atividade de financiamento (+/-)
Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa
Caixa e equivalentes de caixa - início do ano
Caixa a equivalentes de caixa - final do ano

Fonte: TELES, Egberto Lucena. A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXVI, n.5. Jul./1997, p. 69.

Figura 3 - DFC elaborada pelo método indireto

FLUXO DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO

Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa
Fluxo de caixa das atividades operacionais:
Lucro líquido
Depreciação e amortização (+)
Provisão para devedores duvidosos (+)
Aumento/diminuição em fornecedores (+/-)
Aumento/diminuição em contas a pagar (+/-)
Aumento/diminuição em contas a receber (+/-)
Aumento/diminuição em estoques (+/-)
Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)
Fluxo de caixa das atividade de investimento:
Venda de imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de outras empresas (-)
Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)
Fluxo de caixa das atividades de financiamento:
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de leasing (-)
Emissão de ações (+)
Caixa líquido das atividade de financiamento (+/-)
Aumento / diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa
Caixa e equivalentes de caixa - início do ano
Caixa a equivalentes de caixa - final do ano

Fonte: TELES, Egberto Lucena. A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXVI, n.5, p.64-71, jul./1997, p. 69.

Como já mencionado, a DFC pode ser elaborada com base em informações de períodos variáveis, cabendo ao administrador financeiro esclarecer quais são as reais condições na qual a empresa se encontra.

Não devem ser confundidos os termos orçamento de caixa e fluxo de caixa, apesar de terem semelhanças, tais processos são diferentes em seus objetivos.

Como o próprio nome diz, o fluxo de caixa serve para demonstrar os fluxos financeiros diários de uma empresa em curto prazo, já o orçamento de caixa é projetado por um período maior, de modo a demonstrar à empresa uma projeção futura.

Gitmam (2005, p. 101), esclarece que “como o orçamento de caixa mostra os fluxos de caixa somente em termos totais para cada mês, as informações fornecidas por esse orçamento não são necessariamente adequadas para garantir a solvência da empresa”.

4.5 Fluxo de Caixa – Principal ferramenta de Gestão para o Terceiro Setor

Os conceitos e procedimentos expostos sobre a Demonstração Fluxo de Caixa¹ também servem de base para a elaboração da DFC para Entidades de Interesse Social.

Devido ao objeto social das Entidades de Interesse Social serem contrários ao de empresas com fins lucrativos, os planos de contas contábeis apresentam algumas particularidades, de modo que a elaboração da DFC também consiste em pequenas observações.

A metodologia de elaboração da DFC é aplicada normalmente, conciliando a movimentação das contas do disponível da entidade, evidenciando as origens e aplicações dos recursos financeiros.

Conforme exposto no Manual CFC (2008, p. 77):

[...] Essa demonstração poderá ser apresentada por dois métodos: pelo método direto ou pelo método indireto.

Pelo método indireto é feita uma conciliação entre o superávit/déficit do exercício social e as contrapartidas da movimentação ocorrida nas contas do disponível (caixa, bancos e aplicações financeiras de liquidez imediata). Pelo método direto são demonstradas todas as contas que tiveram contrapartida com as contas do disponível.

Através dos dados gerados na DFC, o gestor conseguirá expor de forma transparente as informações financeiras geradas e acertar o melhor caminho para a tomada de decisões, expondo os valores obtidos, a entidade poderá se antever diante de situações de escassez de recursos financeiros, bem como planejar onde serão investidas as sobras durante o período.

Albuquerque (2006, p. 92), expõe a respeito do fluxo de caixa inserido na execução de um projeto social:

O fluxo de caixa de um projeto é a representação da efetiva movimentação de dinheiro, das entradas e saídas que ocorrem durante a sua realização. Os recebimentos e os pagamentos de um projeto se dão em datas distintas, o que implica ter de ajustar a programação dos pagamentos e das compras às entradas de dinheiro no caixa.

O fluxo de caixa pode ser elaborado ao final de cada mês, tendo como ponto de partida o saldo real da conta e lançando-se os eventos de acordo com as datas de sua ocorrência. Pode também ser elaborado para todo o período de realização de um projeto ou programa.

¹ No Terceiro Setor a Demonstração do Fluxo de Caixa também pode ser denominada como Demonstração do Fluxo do Disponível ou Balanço Financeiro.

Nesse ângulo, a DFC no Terceiro Setor toma como base áreas amplas de elaboração, ou seja, para cada atividade realizada, para cada projeto iniciado, a entidade poderá estar implantando uma DCF para controle de entradas e saídas de recursos, pois, além de ser um instrumento de gestão financeira, a DFC pode servir como documento comprobatório da situação financeira da entidade para suas parcerias.

Figura 4 - Exemplo de Fluxo Disponível

Meses ->	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Total
Receitas/Gastos							
1. Receitas							
Saldo disponível	0,00	7.285,00	3.825,00	415,00	455,00	(5,00)	0,00
A receber	20.000,00	0,00	0,00	5.000,00	3.000,00	0,00	28.000,00
<i>Subtotal</i>	20.000,00	7.285,00	3.825,00	5.415,00	3.455,00	(5,00)	28.000,00
2. Gastos							
Pessoal	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	8.700,00
Encargos sociais	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	3.660,00
Material didático	5.655,00	0,00	0,00	1.200,00	0,00	0,00	6.855,00
material de consumo	3.500,00	500,00	450,00	600,00	500,00	0,00	5.550,00
Transporte	1.500,00	900,00	900,00	1.100,00	900,00	900,00	6.200,00
<i>Subtotal</i>	12.715,00	3.460,00	3.410,00	4.960,00	3.460,00	2.960,00	30.965,00
3. Saldo disponível ao final do mês (1-2)	7.285,00	3.825,00	415,00	455,00	(5,00)	(2.965,00)	(2.965,00)

Manual CFC (2008, p. 97)

A demonstração de fluxo de caixa acima nos mostra um acumulado das movimentações de recursos financeiros entre os meses de janeiro e junho. Pode-se perceber que a entidade prevê receber R\$ 28.000,00 num período de três meses, mas os gastos fixos previstos ultrapassam em R\$ 2.965,00, ocasionando em um déficit no disponível da entidade, necessitando, dessa forma, nos meses subsequentes, levantar meios para suprir a falta de caixa.

Portanto, percebe-se que a DFC projeta os recursos financeiros da entidade por diversos meses, sendo assim, o gestor antevê se os recursos financeiros disponíveis conseguirão suprir os gastos incorridos mensalmente, lhe direcionando a tomada de decisão consciente para que possa buscar soluções para suprir eventuais problemas.

CAPÍTULO 05 – TERCEIRO SETOR: ASSOCIAÇÃO CASA DO CAMINHO

Com o propósito de averiguar qual a melhor ferramenta de gestão para uma entidade do Terceiro Setor, realizamos uma pesquisa bibliográfica em paralelo com a pesquisa de campo na Associação Casa do Caminho².

5.1 História da Associação Casa do Caminho

No ano de 1976, na Rua Benedito Mendes Faria, 43 – Bairro Vila Hípica, na cidade de Marília/SP, foi constituída a sede do Centro de Integração do Menor – C.I.M., onde eram realizadas atividades voltadas à assistência de crianças e adolescentes carentes. Devido a vários acontecimentos, o C.I.M. precisou encerrar suas atividades sociais. Nesse contexto é que em 02 de janeiro de 1982 é constituída a Associação Casa do Caminho, como sucessora do C.I.M. na realização de atividades sociais.

Pessoa jurídica de direito privado, sem finalidade econômica e lucrativa, inscrita sob CNPJ 49.880.727/0001-08, a Associação Casa do Caminho é uma entidade de interesse social que tem por finalidade o estudo e prática da doutrina espírita, além de prestar assistência integral a pessoas idosas, formando, assim, uma entidade de interesse social do Terceiro Setor.

Conforme estabelecido no Capítulo II de seu Estatuto, a Associação Casa do Caminho tem por fins:

Art. 2º - A Associação Casa do Caminho tem por fins:

I – o estudo e a prática da Doutrina espírita;

II – o abrigo e a assistência integral a idosos observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência e não fará qualquer discriminação de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação, prestando serviços gratuitos e permanentes;

III – outras atividades compatíveis com tais fins sociais.

² Todas as informações constantes nesse capítulo foram obtidas através de visitas realizadas a Associação Casa do Caminho, informações estas fornecidas por George Takayama, bem como material cedido pelo UNIVEM, por meio de Ana Laís do Reis Martini.

Atualmente, a entidade abriga 46 idosos, de ambos os sexos, que em sua maioria necessitam de auxílios especiais para executarem atividades cotidianas e que um dia já foram vítimas de maus tratos. Para cuidar dos idosos e trabalhar na manutenção e organização da Associação, há na entidade 21 funcionários e a colaboração de vários voluntários.

A sede da Associação é estabelecida em um terreno amplo, no qual possui uma área de 7.936 metros quadrados. Suas instalações físicas são compreendidas de 23 apartamentos para os abrigados, um pequeno ambulatório, cozinha e refeitório, sala de televisão, salão para fisioterapia, salas de aulas para evangelização da doutrina espírita, salão para realização de bazares beneficentes, lavanderia, salas para a área administrativa e salas cedidas para a Associação de Suporte ao Trabalho Inclusivo, que consiste em uma ação social que prepara adolescentes com alguma deficiência para o mercado de trabalho.

A entidade desenvolve atividades internas, como o cultivo de hortaliças, estágio para alunos de fisioterapia, que realizam atividades para que os idosos possam ter maior coordenação nos movimentos, pesquisa sobre o quadro clínico dos idosos realizados por estudantes de terapia ocupacional. Essas atividades, além de fornecerem assistência integral aos idosos, os auxiliam a reerguerem a auto-estima e obterem sua capacidade individual de sobrevivência.

No mês de outubro de 2009 foi iniciado mais um projeto social para a ampliação do patrimônio da entidade. Uma empresa privada da cidade de Marília, em parceria com outras instituições, iniciou o projeto AMAR, no qual será construído um ambulatório médico (com maiores benefícios do que o atual) para executar assistência médica aos abrigados, além de uma campanha solidária para a arrecadação de doações de materiais de uso pessoal para os abrigados.

Desde sua constituição, em 1982, a Associação necessita muito das colaborações externa para sua manutenção e sobrevivência, tanto financeira como assistencial, assim como qualquer outra entidade sem fins lucrativos. Mas é em meados de 2003 que a entidade começa a sentir as dificuldades administrativas, estruturais, éticas e, principalmente, financeiras.

Nesse período, em virtude das dificuldades, bem como aos maus tratos dos idosos, além de uma péssima estrutura física, a entidade corria o risco de ser fechada. Para que isso não ocorresse, uma vez que iria deixar muitos idosos desabrigados e desamparados, houve uma intervenção do Ministério Público e do Poder Judiciário local, culminando com a destituição de toda a Diretoria e nomeação de uma equipe de interventores, com o intuito de inverter a situação pela qual a Associação e seus abrigados vinham passando.

Com a intervenção, muitas mudanças foram acontecendo. Foram elaborados o Estatuto e o Regimento Interno da Associação Casa do Caminho, os quais foram submetidos à apreciação e aprovação da Assembléia dos Associados, nova diretoria foi constituída para a administração da entidade, resultando em novos planos de trabalho a partir de 2004.

A nova administração teve muito trabalho para mudar a situação pela qual a entidade vinha presenciando, acomodações e assistência aos abrigados totalmente inadequados, diversas dívidas com fornecedores, dívidas fiscais e previdenciárias, inexistência de escrituração contábil, além da falta de comprometimento dos funcionários.

Com força de vontade, motivação, espírito comunitário e, principalmente, com a colaboração do presidente da Associação, que com recursos financeiros próprios financiou toda a reestruturação, os novos administradores buscaram meios para mudar o cenário que norteava a entidade.

Dessa forma, as acomodações foram substituídas, as instalações foram pintadas, as dívidas com terceiros vêm sendo amortizadas, funcionários foram substituídos, projetos foram e estão sendo elaborados, reformas e construções foram concluídas, novos termos de parceria foram celebrados e o Reconhecimento de Utilidade Pública alcançado, muitas mudanças foram realizadas e prosseguem até os dias atuais.

Apesar das dificuldades que a Associação já enfrentou e continua vivenciando, os seus colaboradores ajudaram na sua reestruturação, sempre acreditando e confiando na sua capacidade de sobrevivência, bem como na importância que a entidade tem na transformação da vida dos idosos.

5.2 Pesquisa de Campo

Para iniciação e concretização do estudo de caso, foram realizadas visitas na Associação, de tal forma que pudemos visualizar como ocorre na prática todo o estudo teórico exposto até o momento.

No dia 19/09/2009, acompanhados do orientador Khristóferson, juntamente com a professora Marlene, realizamos a primeira visita nas dependências da entidade, na qual fomos orientados pelo Sr. George Takayama, tesoureiro voluntário da Associação, que nos apresentou todo o espaço que constitui o patrimônio físico e social da entidade. Em seguida, obtivemos informações importantes que compõem, de forma extremamente ética, a conclusão de nosso trabalho acadêmico.

Após conhecermos a trajetória da Associação e as diversas dificuldades que norteiam a história da entidade, foram concedidas informações que se referem à estrutura financeira e contábil da entidade, a fim de fazer um paralelo com o trabalho e concluir o objeto de estudo.

Como exposto no Capítulo 01, toda entidade de interesse social precisa ser constituída como tal, seguindo os princípios exigidos pelo Poder Público de acordo com sua constituição, sendo ela fundação ou associação. A entidade em questão constituiu-se como Associação, tendo, assim, que prestar contas aos seus associados e para o meio externo.

Por ter o Certificado de Utilidade Pública, a entidade envia todo ano para o Ministério Público o relatório periódico de atividades, no qual constam todas as atividades realizadas pela entidade durante o ano.

Para que uma entidade possa obter isenções de tributos é necessário que tenha o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, para que o certificado seja concedido a entidade tem que ter inscrição no CNAS. O processo de registro no CNAS da Associação está desde o ano de 2008 em tramitação, devido a vários problemas políticos ocorridos no país, o processo de aquisição do certificado está parado.

Com a liberação do registro do CNAS, a entidade poderá obter isenção na cota patronal do INSS, contribuição essa que incide sobre a folha de pagamento dos funcionários, que gera uma despesa previdenciária anual de aproximadamente R\$ 30.000,00. Com a isenção da cota haveria a eliminação de uma despesa, gerando, assim, um superávit a ser aplicado em benefício da entidade.

Para registrar as movimentações de recursos financeiros, o Sr. George utiliza um programa cedido pela Microsoft, via internet, denominado “Money”. Neste programa são lançadas todas as receitas, provenientes de doações, dos bazares, multas judiciais, convênios, termos de parceria, subvenções, projetos assistenciais, entre outras, também são registradas todas as despesas, entre elas estão os gastos com os materiais de higiene, compra de medicamentos, manutenção de equipamentos, encargos sociais.

Através desse programa são elaborados os relatórios que evidenciam as informações financeiras que serão encaminhadas ao contador, que presta serviços voluntários (cede seu escritório e seus funcionários), para lançamentos da escrituração contábil mensal.

Também em visita a entidade, foi concedida informações financeiras e demonstrações contábeis da Associação para estudo e análise das movimentações dos recursos em um período de sete meses. Com a análise dos relatórios, concluiu-se que as movimentações são realizadas sob o regime de caixa, pois a receita só é reconhecida quando o

recurso monetário esta disponível na tesouraria da Associação, assim como as despesas só são escrituradas quando ocorre o efetivo dispêndio monetário ou de consumo de materiais.

Por ser uma ferramenta de controle interno de grande utilidade em empresas de fins lucrativos, foi escolhida a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) para averiguar se nas entidades de interesse social tal instrumento teria o mesmo desempenho.

Através dos relatórios contábeis foram extraídos dados para a elaboração da DFC, no qual lançamos todas as receitas e despesas geradas pela Associação, apresentando uma DFC com saldo positivo para o período.

Concluída a elaboração da DFC, juntamente com as informações que o Sr. George nos concedeu, foram constatadas algumas particularidades das quais são de extrema importância para a entidade e para a finalidade do estudo de caso.

Após o ano de 2003, diante das grandes dificuldades enfrentadas, houve uma reestruturação financeira e organizacional na gestão da entidade, sendo assim, houve a necessidade de incorporar sistemas de planejamento financeiro para que os recursos gerados e arrecadados conseguissem suprir as despesas e as necessidades dos abrigados.

Por não terem um controle gerencial específico das movimentações dos recursos, dos saldos das disponibilidades e controle do patrimônio, não há como realizar projeções de reservas dos recursos para algum acontecimento inesperado.

É nesse contexto que se verifica a importância que há em se ter um controle interno financeiro dentro das entidades de interesse social para a gestão adequada dos recursos.

Tomando por base de análise os instrumentos de gestão mencionados em capítulo precedente em conjunto com a DFC elaborada com os dados da Associação, percebe-se que a melhor ferramenta para a gestão eficiente dos recursos financeiros para entidades sociais é a Demonstração do Fluxo de Caixa.

Com a elaboração da DFC, a Associação poderá absorver com maior precisão as movimentações financeiras, de modo que haverá sempre uma projeção de disponibilidades, podendo se programar diante de despesas que poderão vir a ocorrer.

Segundo o tesoureiro da Associação, Sr. George Takayama, “em novas obras nunca usamos dinheiro do caixa da Casa, mas sim buscamos novas doações.”

Seguindo os tipos de atividades nas quais a DFC é organizada, operacional, de investimento e de financiamento, pode-se concluir que a entidade inconscientemente já utiliza a metodologia da DFC, basta agora aderir à ferramenta.

Quando há o projeto para iniciar uma nova obra, ou seja, atividades de *investimento* para acréscimo do patrimônio, a Associação não se vale de seus recursos financeiros próprios

(*operacionais*), a entidade através de novas fontes, doações (*financiamento*) elabora e realiza a obra. Dessa forma, não há comprometimento do caixa, destinando os recursos operacionais a despesas cotidianas e eventuais que possa vir a ter.

A Associação é composta de gestores que se empenham ao máximo para que não faltem recursos nas atividades cotidianas, mantendo constante equilíbrio dos mesmos, um ponto positivo para execução de uma gestão financeira adequada, cabendo a eles implantar uma ferramenta que facilite o andamento de seus trabalhos e lhes forneça maior controle dos recursos financeiros.

“É mais previsível administrar uma entidade do Terceiro Setor, pois só se dá um passo na certeza”

(George Takayama - 07/11/2009).

CONCLUSÃO

O Terceiro Setor teve grande evolução no decorrer dos anos e atualmente é dada extrema importância às Entidades de Interesse Social, devido à sua função assistencial, que muitos benefícios traz para a sociedade. Devido a esse desenvolvimento é que, atualmente, se realiza vários estudos acerca de assuntos relacionados ao Terceiro Setor.

Assim, como ocorre nas empresas com fins lucrativos, as entidades de Terceiro Setor precisam ter registros e demonstrações contábeis que atendam às especificações exigidas pelo Poder Público, pois além de terem que cumprir com suas obrigações legais, devem cumprir com exigências do meio externo.

Além dos controles contábeis exigidos, para que possa prevalecer o princípio da continuidade, a entidade precisa manter um rigoroso controle financeiro orçamentário, pois, devido às entidades sociais terem seus recursos advindos de dinheiro alheio, ficam submetidas às imprevisões de recursos disponíveis para executarem suas atividades.

Através do estudo da gestão financeira e orçamentária, constatamos que, para se realizar uma gestão adequada dos recursos disponíveis, os gestores das entidades de interesse social necessitam de controles internos e gerencias para executarem seu trabalho.

Com as informações coletadas na Associação Casa do Caminho, para a realização do estudo de caso, constata-se que, mesmo sendo previsíveis financeiramente, não há um controle patrimonial específico, desse modo, percebe-se que, apesar do controle dos recursos da Associação serem equilibrados, não há uma ferramenta que os auxilie para projeções de caixa e gestão dos recursos.

Nesta ótica, concluímos que a Demonstração do Fluxo de Caixa é a ferramenta primordial para execução da gestão adequada, admitindo que tal ferramenta proporciona controle interno das atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

Para a Associação Casa do Caminho, a DFC proporcionaria estabelecer, de forma ordenada e completa, todo o trabalho que vem sendo realizado por seus gestores desde 2004, gerando projeções financeiras para cobrir os elevados gastos com encargos sociais.

Sendo assim a DFC é a principal ferramenta para gestão adequada nas entidades do Terceiro Setor, pois consiste em um demonstrativo de fácil acesso e entendimento, que proporciona excelência e transparência de informações e resultados, norteando a tomada de decisões dos gestores, bem como o planejamento de acontecimentos futuros.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006. p. 18, 21, 22, 31, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 57, 75, 89, 90, 92.

ALVES, Antonio Marcos dos Santos. A contabilidade como instrumento de controle e informação à sociedade e as organizações sem fins lucrativos (Terceiro Setor). In: VI Ciclo de Estudos do Curso de Ciências Contábeis, **Anais...** Ivaiporã: UEM, 2004. p. 60, 62, 64.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. Tradução de Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2002. p. 812.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1986, p. 199, 200.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro, Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>>. Acesso em: 13/10/2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

BRASIL. **Lei das Sociedades por Ações - Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm>. Acesso em: 07/11/2009.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Lei 9.790 de 23 De Março de 1999 – Lei das Oscip**. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/spe/publicacoes/reformasinstitucionais/sintasedaleislacao/leis/L EI%2009.790.99.pdf>>. Acesso em: 31/10/2009.

CÂNDIDO, Daniel. Aplicabilidade da lei de licitações às fundações de apoio. In: PAES, José Eduardo Sabo (Org.). **Terceiro Setor e Tributação**. Brasília: Fortium, 2006. p. 101.

CASTRO, Aldemário Araújo. O condicionamento das imunidades tributárias presente na clausula constitucional das “finalidades essenciais”. In: PAES, José Eduardo Sabo (Org.). **Terceiro Setor e Tributação**. Brasília: Fortium, 2006. p. 20.

COELHO, Júlio César Leão. **As Fundações em face dos artigos 62 a 69 do novo Código Civil**. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2005, p. 79.

COMISSÃO NACIONAL DE BOLSAS. **Lei nº 6.404 de 15 de Dezembro de 1976.** Disponível em: <<http://www.cnb.org.br/cnbv/leis/lei6404-1976.htm>>. Acesso em 24/10/2009.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico CPC 03.** Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/pronunciamentosIndex.php>>. Acesso em: 13/10/2009.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social.** Brasília: CFC, 2003. p. 24, 31, 47, 54, 81, 113, 114, 116.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social.** 2. ed.. Brasília: CFC: 2008. p. 77,78, 95, 96, 97.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade.** Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/Default.aspx>>. Acesso em: 25/10/2009.

CONSELHO NACIONAL DE ASSISTENCIA SOCIAL. **Resolução do CNAS nº. 31 De 24 de Fevereiro de 1999.** Disponível em:
<<http://www.mds.gov.br/cnas/legislacao/resolucoes/legislacao/resolucoes/1999>>.
Acesso em: 31/10/2009.

FERNANDES, Rubem César. O que é Terceiro Setor?. In: IOSCHPE, Evelyn (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado.** 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 26.

FONSECA, Albérico. Microfinanças, microcrédito e terceiro setor. In: PAES, José Eduardo Sabo, (Org.). **Terceiro Setor e Tributação.** Brasília: Fortium, 2006. p. 145, 147.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira.** Tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. 10. ed.. São Paulo: Addison Wesley, 2005. p. 4, 11, 92, 93, 94, 101.

GROPPELLI, A.A., NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira.** Tradução André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 3, 4, 13, 364.

HOEFLING César José Dhein. Terceiro Setor: considerações sobre a estrutura organizacional e o direito do trabalho. In: PAES, José Eduardo Sabo, (Org.). **Terceiro Setor e Tributação.** Brasília: Fortium, 2006. p. 115, 116.

MACHADO, Hugo de Brito. **Curso de Direito Tributário**. 20 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2002. p. 241.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 353, 354.

PEREIRA, Eduardo de Rezende Bastos. A regulamentação do artigo 3º das Loas – Lei Orgânica da Assistência Social – Lei 8.742 de 07 de dezembro de 1993 – e suas possíveis implicações na imunidade das contribuições para a seguridade social. In: PAES, José Eduardo Sabo (Org.). **Terceiro Setor e Tributação**. Brasília: Fortium, 2006. p. 32.

RAUPP, Fabiano Maury. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 80, 82, 84.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e Natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 20.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2002. p. 52, 590.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; SANTOS, Jocineiro Oliveira dos; OGAWA, Jorge Sadayoshi. **Fluxo de Caixa e DOAR**. Caderno de Estudos FIPECAFI/FEA-USP. São Paulo, n. 9. Out./93. p. 50.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Pedroso de. **Considerações sobre a demonstração do fluxo de caixa e sua relação com a demonstração das origens e aplicações de recursos**. Disponível em: <<http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.169.doc>>. Acesso em: 13/10/2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 18, 156.

TELES, Egberto Lucena. **A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXVI, n. 5. Jul./1997. p. 69.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 5. ed. Porto Alegre: Sagra - D.C. Luzzatto, 1992. p. 24, 28, 29, 37, 38, 125, 126, 130.