

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

FÁBIO AZIANI DURAN LOPES
LAÍS BORELLI DOS SANTOS
TALITA REIS PAULINO DE FARIA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO PARA ENTIDADE
DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO DA ENTIDADE MASP –
MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL E PESSOAL**

MARÍLIA
2014

FÁBIO AZIANI DURAN LOPES
LAÍS BORELLI DOS SANTOS
TALITA REIS PAULINO DE FARIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO PARA ENTIDADE DO
TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO DA ENTIDADE MASP –
MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL E PESSOAL

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

Orientador:
Prof^a. Ms. Marlene de Fátima Campos Souza

LOPES, Fábio Aziani Duran; SANTOS, Laís Borelli dos; FARIA, Talita Reis Paulino de.

Planejamento Estratégico Financeiro Para Entidade do Terceiro Setor: Estudo de Caso da Entidade Masp – Ministério de Ação Social e Pessoal/Fábio Aziani Duran Lopes; Laís Borelli dos Santos; Talita Reis Paulino de Faria. Orientador: Prof^ª. Ms. Marlene de Fatima Campos Souza. Marília, SP: [s.n.], 2014.

101f.

Trabalho de Curso (Graduação em Curso de Ciências Contábeis) - Curso de Ciências Contábeis, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2014.

1. Planejamento Estratégico 2. Gestão Financeira 3. Terceiro Setor.

CDD: 657



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

Talita Reis Paulino de Faria - 47225-5
Fábio Aziani Duran Lopes - 31496-1
Laís Borelli dos Santos - 47710-9

TÍTULO "Planejamento estratégico financeiro do terceiro setor: Estudo de caso da entidade MASP - Ministério de Ação Social e Pessoal. "

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: _____

Marlene de Fatima Campos Souza

1º EXAMINADOR: _____

Alexandre Alves Vieira

2º EXAMINADOR: _____

Sergio Stopato Arruda

Marília, 01 de dezembro de 2014.

Dedicatória

Aos nossos pais por todo apoio, dedicação e amor ao longo dos anos, aos nossos marido e namorada por toda compreensão, companheirismo e carinho nesse tempo de tanto trabalho.

Cada um de vocês faz parte desse resultado e é por isso que o dedicamos inteiramente à vocês.

Agradecimentos

Agrademos primeiramente a Deus pela vida, força e companhia de todos os momentos, e principalmente por a cada dia nos proporcionar habilidade, inteligência e competência em tudo que fazemos.

Aos nossos pais Edson Vágner Duran Lopes e Maria J. Aziani Lopes; Maria de Fátima Borelli dos Santos e Celso Ramos dos Santos; Osvaldo Paulino e Lourdes Rodrigues Reis Paulino pelo carinho, amor e compreensão de todas as horas...

Agradecemos a Mariana Fraga Santarelli e a Everton Alberto de Faria Jorge por todo o companheirismo, compreensão, motivação e ajuda para que pudéssemos chegar até aqui...

Em especial a nossa orientadora Prof^ª. Marlene de Fátima Campos Souza, por ter sido sempre presente, pontuando cada detalhe, nos incentivando e acima de tudo nos ajudando em cada detalhe para que este trabalho fosse terminado.

Agradecemos também a diretoria do MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal de Marília/SP por gentilmente ter atendido ao nosso pedido e ter nos aberto as portas para ser objeto de estudo deste trabalho de conclusão.

O nosso muito obrigado a todos que contribuíram para que o nosso sonho de conclusão de mais uma etapa de nossas vidas pudesse ser conquistado.

LOPES, Fábio Aziani Duran; SANTOS, Laís Borelli dos; FARIA, Talita Reis Paulino de. **Planejamento Estratégico Financeiro Para Entidade do Terceiro Setor: Estudo de Caso da Entidade Masp – Ministério de Ação Social e Pessoal**. 2014. 101f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

RESUMO

Ao longo da história do nosso país, é possível verificar a grande desigualdade das classes sociais devido à má distribuição das riquezas brasileiras. As organizações do Terceiro Setor são inseridas neste contexto para suprir as necessidades da população deixadas pelo governo, como também PARA cobrar do setor público maior empenho e melhor direcionamento nas políticas. Atualmente, com o desenvolvimento empresarial e a profissionalização de todas as áreas, as entidades do Terceiro Setor viram-se com a necessidade de implantação adequada de gestão empresarial e, assim, a sua profissionalização. Dentro deste contexto, o presente trabalho objetiva apresentar a entidade objeto de estudo “MASP” a importância e a devida estruturação estratégica de seus recursos financeiros, bem como a devida aplicação, servindo como base para empresas do Terceiro Setor.

Palavras-chave: Entidades do Terceiro Setor. Planejamento Estratégico. Recursos Financeiros.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas Relevantes para Elaboração num Estudo de Caso	53
Figura 2 - Procedimentos para Coleta de Dados	54
Figura 3 – Organograma atual das áreas de atuação do MASP.....	57
Figura 4 - Organograma estrutural atual do MASP.....	58
Figura 5 - Etapas do Planejamento Estratégico	59
Figura 6 - Tipos e níveis de planejamento nas empresas/ entidades	61
Figura 7 - Organograma da nova estrutura sugerida ao MASP.....	62
Figura 8 - Solvência relativa.....	66
Figura 9 - Liquidez relativa	66
Figura 10 - Indicadores relacionados às demonstrações de atividades	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEBAS – Certificados das Entidades Beneficentes de Assistência Social
CF – Constituição Federal
CFC – Conselho Federal de Contabilidade
CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social
CNE – Cadastro Nacional de Entidades
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COFINS – Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social
DACON – Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais
DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa
DIPJ – Declaração de Imposto de Renda Pessoa Jurídica
DIRF – Declaração de Imposto Retido na Fonte
DMPL – Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido
DRE – Demonstração de Resultado do Exercício
DSDE – Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício
DVA – Demonstração do Valor Adicionado
ECF – Escrituração Contábil Fiscal
IASB – International Accounting Standards Board
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN – Instrução Normativa
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
IPTU – Imposto Predial Territorial Urbano
LOAS – Lei Orgânica da Assistência Social
MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal
NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade
ONGS – Organizações Não Governamentais
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RFB – Receita Federal do Brasil
SPED – Sistema Público de Escrituração Digital
SRF – Secretaria da Receita Federal
SUAS – Sistema Único de Assistência Social
TIBM – Terceira Igreja Batista de Marília

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Planilha para pesquisa de preços	37
Tabela 2 - Planilha de Orçamento	37
Tabela 3 - Balanço Patrimonial	38
Tabela 4 - Modelo de DSDE para entidades do Terceiro Setor	41
Tabela 5 - DFC pelo método direto	43
Tabela 6 - DFC pelo método indireto	44
Tabela 7 - Tipos e níveis de planejamento nas empresas/entidades.....	60
Tabela 8 - Livro de Bancos.....	69
Tabela 9 - Movimento de Caixa	70
Tabela 10 - Livro de Conta Corrente.....	71
Tabela 11 - Autorização de realização de despesas.....	72

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 – SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR NO ASPECTO LEGAL	16
CAPÍTULO 2 – A GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA APLICADA AO TERCEIRO SETOR.....	29
2.1 Terceiro Setor e Gestão.....	29
2.2 Gestão Profissional e Transparência.....	29
2.3 Gestão Financeira.....	32
2.4 Planejamento e Gestão	33
2.5 Principais Demonstrações Contábeis.....	34
2.5.1 Orçamento.....	34
2.5.2 Balanço Patrimonial.....	37
2.5.3 Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) ou Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício (DSDE).....	39
2.5.4 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC).....	41
2.5.5 Notas Explicativas	44
2.5.6 Prestação de Contas	45
2.5.7 Recursos Humanos.....	50
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO: MASP (MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL E PESSOAL)	52
3.1 Procedimentos Metodológicos do Estudo de Caso.....	52
3.1.1 O Que é Estudo de Caso	52
3.1.2 Projetando o estudo de caso.....	53
3.2 Histórico da Entidade.....	55
3.3 Modelo de Gestão atual do MASP.....	56
3.4 Proposta de melhorias na Gestão Estratégica e Financeira da entidade	59
3.4.1 Planejamento: Primeiro Passo para a Gestão Estratégica	59
3.4.1.1 Propostas de Planejamento para a Entidade MASP	61
3.4.2 Planejamento Financeiro e utilização das demonstrações contábeis como ferramenta de tomada de decisão.....	65
3.4.2.1 Análise Financeira	65
3.4.2.2 Indicador de Solvência Relativa.....	66
3.4.2.3 Indicador de Liquidez Relativa.....	66
3.4.2.4 Indicadores de Despesas.....	66
3.4.2.5 Controles Financeiros Internos.....	67
3.4.2.5.1 Controle de Conta Bancária	68
3.4.2.5.2 Livro Caixa	69
3.4.2.5.3 Controle de Contas a Pagar e Receber	70
3.4.2.5.4 Autorização de Despesas	71
3.4.2.5.5 Demonstrações Financeiras (Análise dos indicadores da entidade pesquisada).....	72
CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO	74

CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
APÊNDICE A – ENTREVISTA	81
APÊNDICE B – PROJETO DESENVOLVIDO PARA PLANO DE AÇÃO DA ENTIDADE	82
APÊNDICE C - NOVA IDENTIDADE DO MASP	88
APÊNDICE D - FOLDER DE DIVULGAÇÃO MASP	89
ANEXO 1 – ESTATUTO SOCIAL DA ENTIDADE MASP	90

INTRODUÇÃO

As organizações sem fins lucrativos surgiram no Brasil por meio de organizações não governamentais (ONGs), marcadas pela restrição do processo político. Na época, o país era comandado por militares, os quais impediam quaisquer tipos de associações. Com o passar do tempo, porém, as organizações religiosas começaram a ver a importância de ajudar os mais necessitados, os marginalizados da sociedade, e, com isso, foram se agregando nesse tipo de agrupamento social. No decorrer dos anos, portanto, as organizações ganharam mais e mais aliados.

Sabemos que o Brasil é um país com várias riquezas, mas é notório que estas são má administradas e os recursos não chegam aos que necessitam; por este motivo, é tão importante a ajuda de organizações do Terceiro Setor para suprir essa defasagem. Tais organizações buscam auxiliar pessoas que não possuem condições financeiras e não recebem ajuda dos governos para uma qualificação profissional e melhor qualidade de vida.

O governo, por sua vez, reconheceu sua incapacidade de atender às demandas sociais e identificou que as entidades de Terceiro setor, com sua flexibilidade e agilidade, garantem um serviço mais eficiente. Assim, as entidades do Terceiro Setor mantêm parceria com o Estado no atendimento à sociedade e recebem, em contrapartida, imunidades e isenções de impostos e contribuições.

Todos estes compromissos com incentivos e ações em prol do bem público exigem vários aspectos legais, dentre os quais: não integrar o aparelho governamental e não distribuir lucros, ou seja, não possuem finalidade lucrativa. Logo, as organizações de Terceiro Setor têm de cumprir vários requisitos legais para a captação de recursos e para usufruir de imunidades e isenções. Outro ponto que será abordado ao longo do presente trabalho está no fato de que a maioria destas organizações não consegue atingir um número maior de pessoas pelo desconhecimento que existe quanto à gestão dos recursos financeiros, visando à ampliação de projetos, beneficiando um número maior de pessoas.

O objetivo desta pesquisa é, assim, apresentar como uma entidade do Terceiro Setor pode estruturar a gestão de seus recursos e aplicações financeiras de forma estratégica, abordando a gestão e o planejamento estratégico financeiro do Terceiro Setor. Ademais, serão contextualizados, como estudo de caso, todos os conceitos levantados na realidade da empresa MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal, entidade do Terceiro Setor situada na cidade de Marília/SP, a fim de propor uma orientação eficiente na captação de recursos, elevando suas receitas e reduzindo sua dependência de recursos financeiros recebidos de uma única fonte.

Problema

Ressalta-se a importância de explorar a cultura das organizações sem fins lucrativos no Brasil, que ainda é forte em voluntarismo e fraca no aspecto da gestão e das práticas contábeis. Grande parte das entidades sem fins lucrativos sofre uma crise de recursos. No Brasil, o governo já cadastrou mais de 250 mil entidades do Terceiro Setor, que empregam cerca de 2 milhões de pessoas, a maioria delas carente de capacitação gerencial (IBGE-2009). Nessa mesma linha, pesquisas do IBGE também concluíram que 15 milhões de brasileiros doaram recursos para essas entidades; frise-se, também, que há, em torno de, 2 milhões de voluntários trabalhando nesse Setor, permitindo, desse modo, visualizar com maior clareza a dimensão que tais entidades representam.

O Terceiro Setor depende, pois, em grande parte, de sua resposta aos desafios do gerenciamento, uma vez que essas organizações não conseguem planejar, adequadamente, nem avaliar os resultados do seu trabalho (RITS, 2008). A propósito, é raro encontrar empresas do Terceiro Setor que apresentam independência financeira, com gestão e planejamento estratégico e financeiro eficientes, capaz de demonstrar possíveis soluções para problemas enfrentados, um plano de ação para maximizar a captação de recursos ou, até mesmo, demonstrar a realidade financeira da entidade.

A gestão eficiente é, portanto, a responsável pela sobrevivência e pelo crescimento dessas organizações, visto que, atualmente, muitas organizações do setor privado buscam parcerias com entidades filantrópicas para executarem projetos sociais, devido à imprescindibilidade de cobrir a ineficiência governamental no atendimento à classe mais desfavorecida da população, assim como no auxílio à saúde, à educação, bem como às demais necessidades básicas da sociedade brasileira.

Objetivos

O objetivo da presente pesquisa é desenvolver um estudo de caso, no qual serão apresentados modelos de controles internos, com a finalidade de melhoria na gestão financeira, auxiliando, assim, igualmente, as questões legais.

Objetivos Gerais

O objetivo geral do trabalho ora exposto é auxiliar as organizações do Terceiro Setor, em especial o MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal, entidade objeto do estudo de caso, a desenvolverem uma gestão equilibrada financeiramente, capaz de reduzir sua

dependência financeira, provida apenas de doações, e orientar na captação de recursos e na criação receitas próprias, advindas de produtos e serviços oferecidos pela própria organização.

Objetivos Específicos

A fim de que o objetivo principal seja atingido, a pesquisa buscará atender aos seguintes objetivos específicos:

- desenvolver plano para captação de recursos;
- elaborar a documentação necessária para a inscrição da organização MASP em órgãos públicos de âmbito municipal e orientar quanto aos procedimentos necessários para o ingresso em âmbito Estadual e Federal;
- avaliar os procedimentos para a inscrição no conselho municipal em Marília/SP;
- desenvolver estratégias para captação de recursos em organizações privadas;
- avaliar e implementar normas e procedimentos internos de execução de projetos;
- elaborar e apresentar controles internos e rotinas financeiras para potencializar o gerenciamento das receitas e despesas da entidade e melhorar a aplicação dos recursos disponíveis ao MASP.

Justificativa

As entidades sem fins lucrativos possuem um papel fundamental na sociedade brasileira, uma vez que constituem parte da solução para os problemas sociais; na verdade, a sociedade como um todo vem se conscientizando de que precisa participar das soluções coletivas e, nessas condições, muitas organizações têm atuado com propriedade nesse sentido.

As novas oportunidades exigem das organizações do Terceiro Setor clareza nas práticas contábeis: nenhum investidor social ou governo destinará recursos financeiros ou humanos a um projeto que não demonstre evoluções ou que não forneça informações claras e acessíveis aos interessados. Enfrentar esses desafios exige, portanto, muito mais que uma boa contabilidade, implica, igualmente, definir bem a sua missão, estabelecer metas, escolher os melhores meios, reduzir custos, avaliar os resultados e planejar suas ações. Para superar os desafios que podem ameaçar sua existência, eficiência administrativa e continuidade, as entidades devem, então, acrescentar às suas práticas de contabilidade novos instrumentos que assegurem o cumprimento de seus objetivos institucionais, tais como: a gestão financeira e orçamentária de suas atividades, o trabalho por meio de redes sociais, a criação de

mecanismos mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas e ganhar maior visibilidade, divulgando o produto do trabalho realizado.

Não se pode esquecer de que as organizações do Terceiro Setor dependem, em muitos casos, única e exclusivamente, de doações e patrocínios para a composição de suas receitas, o que acaba tornando-as mais vulneráveis à descontinuidade ou, até mesmo, à ineficiência de execução de seus projetos, fazendo com que sua contribuição para a comunidade local e a sociedade em geral seja comprometida e, como consequência, grupos de pessoas continuam marginalizados.

Contudo, observou-se, também, que as entidades do Terceiro Setor necessitam de ajuda, principalmente na gestão financeira, com a finalidade de as organizações continuarem a desenvolver seu papel na sociedade.

O presente trabalho, portanto, será uma análise de uma entidade sem fins lucrativos de pequeno âmbito de atuação, a “MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal”, fundada em abril do ano de 2000 e que há mais de dez anos contribui para uma sociedade melhor, desenvolvendo projetos e atividades socioculturais para melhorar a qualidade vida. Este estudo pretende, finalmente, que outras entidades do porte do MASP possam criar condições de maximizar seu desenvolvimento e agregar valor aos seus projetos, minimizando problemas sociais do Brasil.

Metodologia

A metodologia ora utilizada contemplará: pesquisa bibliográfica de coleta de dados, considerando os temas Terceiro Setor, Gestão Financeira e Aplicação de demonstrações financeiras às organizações do Terceiro Setor.

Já a coleta de dados será feita por meio de livros, monografias, dissertações, teses e artigos da Internet. Além disso, serão utilizadas pesquisas e dados fornecidos por entidades de classe, como o Conselho da Assistência Social de Marília/SP, bem como informações fornecidas por membros da entidade, em reuniões promovidas para este fim específico.

Com o produto desse levantamento, será desenvolvido um estudo de caso, analisando de forma detalhada as finanças da entidade MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal, objetivando criar um diagnóstico financeiro atual da entidade. Após, pela análise desenvolvida e com os pontos teóricos produzidos será retratado modelo de controle para fins de gestão financeira e apresentada aplicação prática de orçamentos e prestação de contas, capazes de apontar questões a serem melhoradas pela entidade, sendo, também, propostas ao MASP estratégias de melhoria financeira e de marketing.

Estudo de Caso

Para a presente pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso. De acordo com Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Um estudo de caso pode, assim, ser compreendido em quatro fases. Na primeira, há a delimitação da unidade que consiste o caso, com a finalidade de se determinar quais dados são suficientes para compreender o objeto como um todo. A segunda fase é aquela em que ocorre a coleta de dados, geralmente feita com vários métodos quantitativos e qualitativos, dentre os quais: observação, análise de documentos, entrevista, levantamento de dados, análise de conteúdo, dentre outros. Já a terceira fase é composta pela seleção, análise e interpretação de dados; na seleção de dados, devem-se observar os objetivos e os limites da investigação, avaliando quais dados serão realmente úteis. Finalmente, na quarta fase, ocorre a elaboração dos relatórios parciais e finais, que devem ser concisos, demonstrando a forma de coleta de dados, a teoria de embasamento da categorização daqueles e a validade e fidedignidade dos dados colhidos.

Dinamicamente falando, a escolha dos autores pela entidade objeto de estudo de caso se deu pelas vantagens e liberdades que tal forma de pesquisa permite: possibilidade de maior compreensão do objeto estudado e, conseqüentemente, possibilidade de construção de análises mais aprofundadas sobre o tema pesquisado e os resultados obtidos.

O estudo de caso em questão foi realizado no Ministério de Ação Social e Pessoal (MASP), entidade do Terceiro Setor que desenvolve atividades socioculturais para uma melhor qualidade de vida da população.

CAPÍTULO 1 – SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR NO ASPECTO LEGAL

O Terceiro Setor surgiu a partir da necessidade social do país. Desde os tempos do descobrimento do Brasil, há relatos da existência de entidades com o objetivo de atender às carências do próximo. No decorrer dos anos, com a ascensão do governo militar, houve um grande crescimento na fundação de entidades dispostas a suprir necessidades básicas da sociedade brasileira que o Estado não estava sendo capaz de proteger, como é o caso do atendimento aos enfermos em hospitais e da atenção aos serviços de educação básica e de alimentação básica à população do país com maior vulnerabilidade. Com isso, o Estado percebeu que precisava criar estratégias para aproximar e criar vínculos com essas novas organizações, para, junto das ações da administração pública, fortalecer os mecanismos governamentais.

No entanto, foi a partir da Constituição de 1988 que se criou como princípio básico a ideia de estabelecer como estratégia a ampliação da participação da sociedade na esfera governamental, reconhecendo, por Lei, que a tarefa pública é dever, não somente do Estado, mas também da sociedade. A partir daí, deu-se o primeiro impulso para o surgimento oficial do Terceiro Setor no Brasil, o qual retrata uma nova relação entre o Estado, a sociedade e as empresas.

Já no início da redação da Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 5º, é possível verificar as regras sobre o direito de associação:

- XVII – é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter preliminar;
 - XVIII – a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;
 - XIX – as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;
 - XX – ninguém pode ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;
 - XXI – as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente.
- (BRASIL, 1988)

Conforme o mencionado Artigo, as associações passaram a ter direitos de constituição e, conseqüentemente, de regras para sua operação, originando, portanto, oficialmente, o Terceiro Setor no Brasil. Deste momento em diante, as entidades puderam

constituir-se e terem direções de como devem proceder em seus regulamentos internos, ou seja, passaram a funcionar como empresas de fato.

Ademais, é importante, também, ressaltar o artigo 150 da Constituição Federal:

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; (BRASIL, 1988)

Como assinalado, o Estado instituiu, pois, estratégias para aproximar as entidades do Terceiro Setor. Para isso, estabeleceu, de acordo com o Artigo 150 da Constituição Federal, benefícios fiscais para essas entidades; aliás, segundo a própria Constituição, existem dois regimes tributários para as entidades: a imunidade e a isenção.

Tal imunidade tributária prevista na Constituição Federal não pode ser revogada, já que não ocorre o fato gerador; sendo assim, não admite a obrigação tributária, excluindo-se a competência (para as instituições) de tributos referentes a atos, fatos e pessoas. Em síntese, nesses casos, o poder público é proibido de instituir o tributo.

O artigo 150, VI da CF estabelece que é vedado à União, Estados, Distrito Federal e Municípios instituir impostos sobre:

- a) patrimônio, renda ou serviços uns dos outros;
- b) templos de qualquer culto;
- c) patrimônio, renda ou serviço 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;
- d) livros, jornais, periódicos e o papel destinado a sua impressão. (BRASIL, 1988)

Pelo disposto no texto constitucional anterior, as instituições de educação e de assistência social estão, portanto, imunes à tributação de impostos.

Por outro lado, as instituições de educação são aquelas pessoas jurídicas que não possuem fins lucrativos, cujos objetivos são o aprendizado e a pesquisa, de acordo com os princípios estabelecidos na Constituição Federal.

Já as entidades de assistência social, também, são pessoas de direito jurídico privado, que não possuem fins lucrativos e seus objetivos são educação, saúde e assistência social, conforme prevê o Artigo 203 da Constituição Federal:

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

- I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;
- II - o amparo às crianças contribuições e adolescentes carentes;
- III - a promoção da integração ao mercado de trabalho;
- IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária;
- V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei. (BRASIL, 1988)

Para que as entidades do Terceiro Setor possam gozar da imunidade, há alguns requisitos; caso não sejam cumpridas tais exigências, a entidade estará sob a pena de suspensão do benefício, de acordo com o Artigo 12 da Lei n ° 9.532/97:

Art. 12 - Para efeito do disposto no art. 150, inciso VI, alínea "c", da Constituição, considera-se imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos.

§ 1º - Não estão abrangidos pela imunidade os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.

§ 2º Para o gozo da imunidade, as instituições a que se refere este artigo, estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:

- a) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados;
- b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
- c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- d) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- e) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;
- f) recolher os tributos retidos sobre os rendimentos por elas pagos ou creditados e a contribuição para a seguridade social relativa aos empregados, bem assim cumprir as obrigações acessórias daí decorrentes;
- g) assegurar a destinação de seu patrimônio a outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público;
- h) outros requisitos, estabelecidos em lei específica, relacionados com o funcionamento das entidades a que se refere este artigo. (BRASIL, 1997)

Para que a entidade seja imune à tributação de impostos, então, de acordo com o que já fora esclarecido, ela tem de atender a uma série de exigências e de requisitos legais para conseguir o benefício perante os órgãos certificadores e reguladores; no terceiro capítulo desta

pesquisa, serão apresentados os requisitos e o rol de documentos necessários para a obtenção desse benefício.

Da mesma forma, a isenção é regida por legislação infraconstitucional, podendo ser revogada a qualquer momento, diferente da imunidade, que não pode ser revogada. A isenção ocorre no fato gerador, que é o pagamento do tributo; contudo, a entidade é dispensada de pagar o tributo, sempre observando os requisitos legais. Conforme o artigo 15 da Lei nº 9.532/97:

Consideram-se isentas as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos. (BRASIL, 1997)

As isenções, assim, por não estarem previstas na Constituição Federal, deverão decorrer de lei específica, o IPTU, por exemplo; por ser um imposto municipal, somente o município pode isentar o pagamento do tributo. Com isso, as isenções previstas na Constituição Federal são:

- Imposto de Renda sobre atividades próprias (Lei nº 9.532/97);
- COFINS sobre atividades próprias;
- INSS sobre a quota das entidades filantrópicas (art. 55 da Lei nº 8.212/91);
- Outros impostos, dependendo do Município ou do Estado.

De acordo com o Artigo 47, §2º da Instrução Normativa SRF nº 247/2002, as receitas sobre atividades próprias das entidades descritas em seu Artigo 9º, incluindo entidades de educação e de assistência social, são isentas do COFINS. Entende-se por atividades próprias aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades e mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Posteriormente à Constituição Federal de 1988, criou-se a lei que regulamentou, de fato, a assistência social, sendo regulamentada pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), a Lei 8.742/1993. Esta, por sua vez, em seu Artigo 1º, considera que a assistência social é uma política pública, um dever do Estado e um direito de todo o cidadão que dela necessitar; uma Política de Seguridade Social não contributiva, a qual tem o dever de

promover aos seus usuários os mínimos sociais, por meio de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, a fim de garantir as necessidades básicas.

A LOAS foi regulamentada com o intuito de direcionar as regras de organização da assistência social no país. Desde a União, Estados e Municípios, ou seja, toda a máquina Estatal, como também as entidades do Terceiro Setor voltadas para a assistência social, devem realizar sua política organizacional com base em referida lei.

Vale, igualmente, ressaltar que a Lei 8742/1993 regulamentou a possibilidade de entidades do Terceiro Setor atuarem na área de assistência social, tendo, por conseguinte, seus direitos e deveres:

“Art. 3º Consideram-se entidades e organizações de assistência social aquelas sem fins lucrativos que, isolada ou cumulativamente, prestam atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta Lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de direitos”. (BRASIL, 1993)

A regulamentação da Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) organizou o tripé da Seguridade Social no Brasil: a assistência social, saúde e previdência e a Política Nacional de Assistência Social e do Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

Por meio da LOAS, regulamentou-se, também, o órgão superior da assistência social, o CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social, em âmbito Federal, Estadual, do Distrito Federal e dos Municípios; é ele o responsável por realizar a gestão da Assistência Social no Brasil, respondendo por aprovar as leis para a Assistência Social, bem como garantir que as mesmas sejam executadas de maneira correta por seus usuários, ao fiscalizar aos entes públicos e privados e certificá-los com o CEBAS (Certificado das Entidades Beneficentes de Assistência Social), quando legalmente de acordo com a LOAS.

Com a edição da Lei 12.101/2009, que estabelece que a análise e deliberação dos requerimentos de concessão ou de renovação dos Certificados das Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS) deixam de ser de competência do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), passando para a apreciação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), do Ministério da Educação (MEC) e do Ministério da Saúde (MS), conforme a atividade preponderante desenvolvida pela entidade; ou seja, aquela definida como principal no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda (CNPJ).

Com a adição da Lei 12.101/2009, as Entidades Beneficentes de Assistência Social foram divididas em três áreas de prestação de serviços: saúde, educação e assistência social.

A Certificação de cada área será realizada pelo Ministério correspondente, ou seja, entidades da área da saúde serão certificadas pelo Ministério da Saúde, entidades da área da educação, pelo Ministério da Educação e entidades de assistência social, pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

As entidades que atuem em mais de uma área deverão requerer a concessão e renovação do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social no Ministério responsável pela sua área de atuação dominante, ou seja, a atividade econômica principal no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda.

Em todos os casos, os Ministérios de cada área serão responsáveis por analisar os dados assistenciais das entidades.

É importante ressaltar, ainda, as alterações quanto ao atendimento de cada área de atuação, sendo que as entidades da área da saúde passam a ter um percentual de atendimento obrigatório a ser feito aos usuários do SUS. Na educação, as regras giram em torno da gratuidade e do fornecimento de bolsas e, na área de assistência social, o principal quesito é a concessão e a renovação automática do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, desde que a entidade comprove seu vínculo à rede sócio assistencial privada, no âmbito do SUAS, na forma e no prazo a serem definidos em regulamento pelo Ministério do Desenvolvimento e Combate à Fome. As entidades que não consigam comprovar sua vinculação ao SUAS deverão realizar ações sociais, de forma contínua e planejada, sem qualquer discriminação, a quem delas necessitar, observada a Lei nº 8.742/1993.

Dentre as inovações, foram excluídas as seguintes disposições que constavam como requisitos à Certificação das Entidades Beneficentes de Assistência Social, de acordo com o Decreto nº 2.536/98, e que não foram mantidas na Lei 12.101/2009, como requisitos para o gozo da “isenção” das contribuições previdenciárias:

- [...] estar previamente inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social do município de sua sede se houver, ou no Conselho Estadual de Assistência Social, ou Conselho de Assistência Social do Distrito Federal;
- [...] não constituir patrimônio de indivíduo ou de sociedade sem caráter beneficente de assistência social;
- [...] seja declarada de utilidade pública federal. (Inciso incluído pelo Decreto nº 3.504, de 13.06.2000);
- [...] estar previamente inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social do município de sua sede se houver, ou no Conselho Estadual de Assistência Social, ou Conselho de Assistência Social do Distrito Federal. (BRASIL, DECRETO Nº 2.536, 1998)

Com a Lei 12.101, além dos requisitos presentes na legislação atual, seguem as alterações:

- [...] apresente certidão negativa ou certidão positiva com efeito de negativa de débitos relativos aos tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e à dívida ativa da União, certificado de regularidade de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS e de regularidade em face do Cadastro Informativo de Créditos não quitados do Setor Público Federal – CADIN;
- [...] conserve em boa ordem, pelo prazo de 10 (dez) anos, contado da data de emissão, os documentos que comprovem a origem e aplicação de seus recursos e os relativos a atos ou operações realizadas que impliquem modificação da situação patrimonial;
- [...] cumpra as obrigações acessórias estabelecidas na legislação tributária. (BRASIL, 2009)

Tais disposições não são desconhecidas do setor filantrópico, portanto, cabe destacar que as entidades não mais necessitam possuir o Título de Utilidade Pública Federal e o Título de Utilidade Pública Estadual ou Municipal para o cumprimento de requisito para a certificação e isenção, entretanto, esses títulos são de extrema importância para dar credibilidade às entidades perante a sociedade, órgãos públicos e empresas privadas. Outro aspecto relevante a ser ressaltado é que, com a certificação de utilidade pública federal, pode-se conseguir parcerias com empresas privadas, optantes pelo lucro real, devido estas serem atraídas pelo benefício de deduções no imposto de renda.

A grande inovação proposta pela Lei 12.101/2009 é a forma do reconhecimento ao direito à “isenção”. A pessoa jurídica certificada como entidade beneficente de assistência social, desde que cumpra os requisitos estabelecidos para o gozo da “isenção”, poderá exercê-la, automaticamente, a contar da data da publicação da concessão da sua certificação, visto que, na legislação anterior, a isenção deveria ser requerida perante a Receita Federal do Brasil, de acordo com o Anexo XVI da INSTRUÇÃO NORMATIVA RFB Nº 739, DE 02 DE MAIO DE 2007 – DOU DE 02/05/2007, para posterior análise e decisão sobre a concessão da isenção das contribuições previdenciárias previstas nos Artigos 22 e 23 da Lei 8.212/91.

Para complementar e, de fato, regulamentar a Lei 12.101/2009, institui-se, da mesma forma, o Decreto 7.237/2010, que enfaticamente regulamenta quanto à certificação das entidades beneficentes de assistência social. Ambos os dispositivos seguem determinando que a certificação dada para as entidades beneficentes de assistência social será concedida àquelas que forem constituídas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos e que sejam devidamente reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social pelo órgão

competente à sua área de atuação: Ministério da Saúde, Ministério da Educação ou o Ministério de Assistência Social.

Para obter a certificação indicada, as entidades deverão obedecer ao princípio da universalidade do atendimento, ou seja, é necessário que a entidade atenda a todo tipo de indivíduo em suas dependências, sem fazer distinção quanto ao atendimento exclusivo a seus associados ou a alguma categoria profissional.

Tal decreto, também, regulamenta os requisitos para as entidades beneficentes de assistência social adquirirem sua certificação, os quais consistem na apresentação ao órgão competente, até então o CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social, de cópia da Ata de Eleição dos dirigentes, cópia dos Atos Constitutivos, relatório de atividades desempenhadas no exercício fiscal anterior ao requerimento, inscrição no Conselho de Assistência Social Municipal ou do Distrito Federal, filiação ao Cadastro Nacional de Entidades e Organizações de Assistência Social e declaração do gestor local de que a Entidade realiza ações de assistência social de forma gratuita.

Além dessas exigências, deve-se observar, principalmente, o recadastramento junto aos Ministérios responsáveis, bem como sua de renovação periódica.

Por meio desses requisitos, é possível afirmar que tal Decreto torna mais criteriosa e seletiva a certificação às entidades beneficentes de assistência social, impondo, desta maneira, que as entidades tenham um mínimo de organização quanto ao seu funcionamento e atendimento aos seus usuários, de maneira a garantir que os mesmos sejam realmente acolhidos em suas necessidades.

Conforme abordado anteriormente, a Lei 12.101/09 trouxe várias exigências e benefícios para as entidades do Terceiro Setor. Em 16 de outubro de 2013, foi publicada a Lei nº 12.868/2013, alterando, significativamente, a Lei 12.101/09, sendo que, dentre todas, as alterações mais relevantes foram em relação aos procedimentos de requisição e concessão da certificação de entidades de assistência social, que concede às entidades a possibilidade de isenção do recolhimento das contribuições para a seguridade social.

Por meio da lei 12.868/2013, as competências para concessão e renovação da certificação foram alteradas. Até então, a certificação das entidades de assistência social, saúde e educação era de responsabilidade do CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social; com as alterações da nova lei, passou a ser do Ministério da Saúde, para as entidades atuantes na área da saúde, do Ministério da Educação e Cultura, para as entidades da área educacional, e do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, para as entidades de assistência social. No caso de entidade que atue em mais de uma das áreas citadas,

esta deverá requerer a certificação e sua renovação no ministério responsável pela sua área de atuação preponderante, sem prejuízo da comprovação dos requisitos exigidos para as demais áreas.

Para estas entidades que atuam em mais de uma área, as mesmas deverão manter a escrituração contábil segregada por área de atuação, de modo a evidenciar seu patrimônio, suas receitas, os custos e as despesas de cada área de atuação, sendo que a escrituração deverá obedecer às normas do Conselho Federal de Contabilidade para entidades sem fins lucrativos. Os registros de atos e fatos devem ser segregados por área de atuação da entidade e obedecer aos critérios específicos de cada área, a fim de possibilitar a comprovação dos requisitos para sua certificação como entidade beneficente de assistência social.

Logo, com a presente Lei, reconheceu-se que as entidades certificadas são como parceiros na prestação de serviços: da mesma maneira que as empresas governamentais, as entidades passam pela demonstração de transparência, determinando-se aos órgãos competentes de fiscalização a publicação das informações relativas ao trâmite do processo de certificação, bem como o controle da ordem cronológica dos pedidos e cadastros, com a finalidade de consulta de todos os interessados.

Na mesma seara, mais recentemente, porém, em 23 de maio de 2014, aprovou-se o Decreto nº 8.242, que regulamenta a Lei nº 12.101/2009, no que diz respeito à certificação das entidades do Terceiro Setor.

As alterações mais significativas que esse Decreto trouxe para a classe do Terceiro Setor foram: primeiramente, em termos da exigência de documentação a ser apresentada para se requerer à certificação ou, mesmo, renová-la. O Artigo 3º do Decreto nº 8242/2014 especifica que os documentos necessários para a certificação e revogação das entidades do Terceiro Setor, independentemente da área de atuação, serão, obrigatoriamente, os seguintes:

- I. comprovante de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ;
 - II. cópia da ata de eleição dos dirigentes e do instrumento comprobatório de representação legal, quando for o caso;
 - III. cópia do ato constitutivo registrado, que demonstre o cumprimento dos requisitos previstos no art. 3º da Lei nº 12.101, de 2009;
 - IV. relatório de atividades desempenhadas no exercício fiscal anterior ao requerimento, destacando informações sobre o público atendido e os recursos envolvidos;
 - V. balanço patrimonial;
 - VI. demonstração das mutações do patrimônio líquido;
 - VII. demonstração dos fluxos de caixa; e
 - VIII. demonstração do resultado do exercício e notas explicativas, com receitas e despesas segregadas por área de atuação da entidade, se for o caso.
- (BRASIL, DECRETO Nº 8242, 2014)

De acordo com o Artigo 3º, § 7º, do Decreto 8242/2014, as entidades atuantes, exclusivamente, na área de assistência social, bem como aquelas que prestam serviços ou ações socioassistenciais com o objetivo de habilitação ou reabilitação de pessoas com deficiência, estão desobrigadas de apresentar os documentos dos itens V a VII, desde que obedecidos todos os demais requisitos legais presentes nessa Lei.

Já o Artigo 4º do Decreto nº 8.242/2014 explicita que os documentos deverão ser protocolados junto ao referido ministério, conforme a área de atuação da entidade, sendo o prazo para análise dos documentos protocolados de até 6 (seis) meses. Após análise, a decisão sobre o requerimento de concessão da certificação ou de sua renovação deverá ser publicada no Diário Oficial da União e, também, na página do Ministério certificador.

Em relação à validade das certificações concedidas, o Artigo 5º trata que serão publicadas, de acordo com a Lei nº 12.868, de 15 de outubro de 2013, sendo o prazo de 3 (três) anos, a partir da data da publicação da decisão deferida. Esse mesmo artigo também científica quanto ao prazo das entidades que tiveram sua renovação com a publicação da Lei nº 12.868, de 2013. Ainda os Artigos 6º e 7º do mesmo Decreto comentam sobre o prazo de certificação, de acordo com a Lei nº 12.101/09:

§ 1º As certificações que forem renovadas a partir da publicação da Lei nº 12.868, de 2013, terão prazo de cinco anos, contado da data da publicação da decisão de deferimento, para as entidades que tenham receita bruta anual igual ou inferior a um milhão de reais.

§ 2º Na apuração da receita bruta anual:

I - serão computadas as doações e as subvenções recebidas ao longo do exercício, em todas as atividades realizadas; e

II - será considerada a documentação relativa ao ano-calendário anterior ao do requerimento da certificação.

Art. 6º Para os requerimentos de renovação da certificação protocolados no prazo previsto no § 1º do art. 24 da Lei nº 12.101, de 2009, o efeito da decisão contará:

I - do término da validade da certificação anterior, se a decisão for favorável; ou

II - da data de publicação da decisão de indeferimento.

Art. 7º Os requerimentos de renovação protocolados após o prazo previsto no § 1º do art. 24 da Lei nº 12.101, de 2009, serão considerados como requerimentos para concessão da certificação.

Parágrafo único. A entidade não será beneficiada pela isenção do pagamento das contribuições de que tratam os arts. 22 e 23 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, no período compreendido entre o término da validade da certificação anterior e a data de publicação da decisão, favorável ou desfavorável.

Art. 8º O protocolo do requerimento de renovação da certificação será considerado prova da certificação até o julgamento do seu processo pelo Ministério certificador.

§ 1º O disposto no **caput** aplica-se aos requerimentos de renovação da certificação redistribuídos nos termos do art. 35 da Lei nº 12.101, de 2009, assegurado às entidades interessadas o fornecimento de cópias dos protocolos.

§ 2º O disposto no **caput** não se aplica aos requerimentos de renovação da certificação protocolados fora do prazo legal ou com certificação anterior tornada sem efeito por qualquer motivo.

§ 3º A validade e a tempestividade do protocolo serão confirmadas pelo interessado mediante consulta da tramitação processual do requerimento na página do Ministério certificador na internet ou, na impossibilidade, por certidão expedida pelo Ministério certificador.

Art. 9º As informações sobre a tramitação dos processos administrativos que envolvam a concessão de certificação, sua renovação ou seu cancelamento deverão ser disponibilizadas na página do Ministério certificador na internet. (BRASIL, 2009)

O Decreto nº 8.242/2014, Seção IV, determina sobre a supervisão e o cancelamento de certificações e representações, no caso de alguma irregularidade no andamento das atividades da entidade do Terceiro Setor. Nessa Seção, o Decreto considera que é de responsabilidade dos órgãos competentes – seja Ministério da Saúde, da Educação ou do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – supervisionar todas as entidades beneficentes certificadas; acompanhar se as mesmas estão cumprindo os requisitos estabelecidos pela legislação para a certificação e, se necessário, requerer, a qualquer tempo, a apresentação de documentos para a realização de avaliações, auditorias ou somente atestar se as entidades estão atendendo às normas. Cada órgão certificador poderá regulamentar os procedimentos e os prazos para a realização da supervisão às entidades que acharem cabíveis. Caso seja feita a supervisão por meio dos métodos adotados pelo órgão fiscalizador competente e este encontrar irregularidades, a entidade poderá ser punida com o cancelamento da certificação, via processo instituído pelo fiscalizador.

Outro aspecto relevante a ser ressaltado no Decreto 8.242/2014 está no Artigo 17, Seção V, que se posiciona a respeito da representação da entidade certificada. Segundo o Decreto, desde que o órgão fiscalizador verifique a prática de irregularidades na entidade certificada, este pode requerer um representante para, assim, aplicar tal penalidade ou, mesmo, realizar a fiscalização instaurada:

Art. 17. Verificada a prática de irregularidade pela entidade certificada, são competentes para representar, motivadamente, ao Ministério certificador, sem prejuízo das atribuições do Ministério Público:

- I - o gestor municipal, distrital ou estadual do SUS ou do SUAS e o gestor da educação municipal, distrital ou estadual;
- II - a Secretaria da Receita Federal do Brasil;
- III - os conselhos de acompanhamento e controle social previstos na Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007, e os Conselhos de Assistência Social e de Saúde; e
- IV - o Tribunal de Contas da União. (BRASIL, DECRETO Nº8242, 2014)

É importante ressaltar que a representação poderá ser realizada por meio eletrônico ou físico e, segundo o §1º, do Artigo 17, do mencionado Decreto, deverá conter a qualificação do seu autor, a descrição dos fatos a serem apurados e a documentação, bem como as informações para o esclarecimento do pedido.

Já ao Ministério certificador caberá, primeiramente, comunicar a formalização de representação à Secretaria da Receita Federal do Brasil, até o 5º (quinto) dia útil do mês subsequente, sendo necessário notificar a entidade certificada, pois a mesma tem um prazo de 30 (trinta) dias para apresentar defesa. Em tais situações, o Ministério certificador tem um prazo de 30 (trinta) dias para analisar e decidir sobre a representação.

Por outro lado, o Capítulo IV regulamenta quanto à certificação e às características das entidades de assistência social, ficando intitulado ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome conceder ou renovar os certificados, segundo preencham os requisitos de acordo com a Lei nº 12.101, de 2009.

Vale ressaltar, também, o Artigo 39 ainda do Decreto 8.242/2014, que dispõe quanto à obtenção da certificação ou renovação para entidades de assistência social:

Art. 39. Para obter a concessão da certificação ou sua renovação, além da documentação prevista no art. 3º, a entidade de assistência social deverá demonstrar:

- I - natureza, objetivos e público-alvo compatíveis com a Lei nº 8.742, de 1993, e o Decreto nº 6.308, de 14 de dezembro de 2007;
- II - inscrição no Conselho de Assistência Social Municipal ou do Distrito Federal, de acordo com a localização de sua sede ou do Município em que concentre suas atividades, nos termos do art. 9º da Lei nº 8.742, de 1993; e
- III - inclusão no cadastro nacional de entidades e organizações de assistência social de que trata o inciso XI do caput do art. 19 da Lei nº 8.742, de 1993, na forma definida pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Art. 40. A comprovação do vínculo da entidade de assistência social ao SUAS, conforme o §1º do art. 6º-B da Lei nº 8.742, de 1993, é condição suficiente para a obtenção da certificação.

§ 1º A verificação do vínculo da entidade de assistência social ocorrerá no sistema de cadastro nacional de entidades e organizações de assistência social de que trata o inciso XI do caput do art. 19 da Lei nº 8.742, de 1993, na forma definida pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

§ 2º A certificação de entidade de assistência social vinculada ao SUAS não é automática e depende da formalização de prévio requerimento, inclusive para sua renovação, na forma do art. 4º. (BRASIL, DECRETO Nº8242, 2014)

Vale destacar, também, o Capítulo VI do Decreto, pois nele instituiu-se a Câmara Intersetorial de Coordenação Administrativa da Certificação, que é integrada por representantes dos Ministérios da Saúde, da Educação e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, indicados pelos seus titulares e designados em ato ministerial conjunto. Segundo o Artigo 45, é de responsabilidade da Câmara Intersetorial de Coordenação Administrativa da Certificação decidir sobre entendimentos técnicos e encaminhamentos administrativos; forma de divulgação de informações sobre a certificação; padronização de procedimentos sem processos de competência comum.

Após análise das informações sobre as novas regulamentações, as entidades do Terceiro Setor, atuantes nas áreas da educação, saúde e assistência social, podem ser acompanhadas mais de perto pela fiscalização, tornando a qualidade e a seriedade dos serviços oferecidos por estas entidades melhores e mais reconhecidos profissionalmente.

Por meio da alteração da Lei da Filantropia, pode-se verificar que a certificação concedida às entidades gera como maior benefício a obrigatoriedade de regularização, organização e seriedade quanto ao funcionamento das atividades oferecidas e exercidas pelas entidades. Com o Decreto 8.242/2014, é possível dizer que a legislação tornou mais criteriosa e minuciosa a concessão da certificação para as entidades; assim, é cabível, também, afirmar que aquelas entidades que possuam a certificação concedida pelo órgão competente são entidades confiáveis e trabalham com seriedade em prol do bem social, estando, portanto, em condições de oferecer qualidade de atendimento aos necessitados, melhorando as condições de vida dos brasileiros.

CAPÍTULO 2 – A GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA APLICADA AO TERCEIRO SETOR

2.1 Terceiro Setor e Gestão

Este capítulo apresentará os principais temas relacionados à gestão das entidades do Terceiro Setor. Inicialmente será realizada a contextualização da importância da gestão e transparência para essas organizações e, em seguida, serão abordadas análises de autores da área de gestão, finanças e prestação de contas, abordando a maneira como identificam a gestão profissional e transparente, reconhecendo nela fatores determinantes para o êxito de resultados nas organizações do Terceiro Setor.

2.2 Gestão Profissional e Transparência

Desenvolver planos de gestão na busca de resultados e ser transparente não são ações exclusivas de empresas ou de governos. Nas entidades do Terceiro Setor, isso também deve ser prioridade, respondendo pela profissionalização e transparência em suas ações, a fim de que haja a gestão de seus recursos, efetivando sua missão.

As entidades sem fins lucrativos não podem ser geridas apenas com idealismo e boa vontade; se o profissionalismo não estiver presente em suas ações, os resultados não serão satisfatórios e a missão da entidade não será alcançada. Inegável distinguir que a profissionalização da gestão atribui credibilidade aos projetos sociais: quanto mais transparentes forem suas práticas, maiores serão as oportunidades de atrair investimentos públicos ou privados.

Por mais nobre que seja a proposta, nenhum investidor social ou governo destinará recursos financeiros ou humanos a um projeto que não demonstre evoluções ou que não forneça informações claras e acessíveis aos interessados.

A esse respeito, aliás, inúmeros são os casos em que a falta de transparência e de controle contribuíram para o surgimento de escândalos envolvendo diversas organizações do Terceiro Setor, como foi amplamente divulgado pela mídia, nos últimos anos, criando questionamentos acerca da seriedade de muitos projetos sociais. Questionamentos do tipo podem afetar a credibilidade e criar dificuldades para as demais entidades, não apenas para a

captação de recursos, mas, também, para a participação da sociedade nos trabalhos desenvolvidos ou para a garantia da renovação das certificações.

O desenvolvimento de uma gestão profissional e transparente da aplicação dos recursos e pessoas envolvidas, aliado à prestação de contas, tornou-se, portanto, indispensável para o crescimento e a manutenção das organizações do Terceiro Setor.

Neste capítulo abordaremos, pois, a importância de realizar o controle interno (fluxo de caixa, orçamento e outros) para transparências da entidade do Terceiro Setor, tanto para os doadores como para sua certificação de acordo com a Lei nº 12.101/09 e legislação vigente.

Segundo Marcovitch (1997, p. 121),

Por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do Terceiro Setor cultive a transparência quanto ao seu portfólio de projetos e também, quanto aos resultados alocados. O diagnóstico ex-ante e a avaliação ex-post constituem instrumentos determinados para o êxito e o apoio a ser obtido em iniciativas futuras. Neste sentido, a preparação de relatórios de avaliação, e a sua disseminação constituem importantes instrumentos de comunicação com a sociedade.

A importância da transparência, seja por meio de relatórios de avaliação (desempenhos), seja por instrumentos de comunicação (relatórios contábeis), fica evidenciada pelas considerações anteriores. Sabemos que as empresas com fins lucrativos visam ao lucro e, para atingi-lo, buscam uma série de controles e análises, a fim de avaliar o seu próprio desempenho e tomar decisões imediatas, sempre objetivando o lucro almejado. Já com as entidades de Terceiro Setor, isso é diferente, o foco é outro, pois estas não visam ao lucro, mas buscam preencher lacunas deixadas pelo governo, subsidiando a sociedade.

Por outro lado, muitas entidades do Terceiro Setor não conseguem fazer tal gestão e análise de dados e, então, acabam não conseguindo a certificação que garantiria a elas a isenção federal e lhes permitiria dar continuidade ao seu trabalho.

O grande instrumento no processo de gestão transparente das entidades do Terceiro Setor é, assim, a prestação de contas, por meio de diversos relatórios aos diversos setores públicos internos e externos.

Esses relatórios devem ser compostos por elementos que demonstrem os aspectos históricos da instituição, sua missão e seus objetivos; dados estatísticos, evolução, atividades desenvolvidas no período, principais administradores, descrição de convênios, parceiras e contratos, público-alvo, planejamento para a gestão do período seguinte, etc. Ademais,

aspecto igualmente importante para que a entidade consiga credibilidade em suas demonstrações contábeis é avaliação de auditores e o seu parecer.

Segundo Olak e Nascimento (2010, p. 35),

Sem dúvida, o Parecer de Auditoria Independente sobre as demonstrações financeiras das entidades sem fins lucrativos dá mais credibilidade às demonstrações contábeis, e com isso, a sociedade de uma forma geral passa a acreditar mais no trabalho que essas entidades realizam; conseqüentemente passam a contribuir mais.

Para que uma entidade do Terceiro Setor seja considerada transparente, e suas demonstrações e análises sejam feitas de acordo com as normas estabelecidas, é necessário que a mesma faça a segregação de fontes de receita e aplicação das despesas e de custos para formação do patrimônio social, que são as receitas e custos, sendo receitas prestações de serviços, subvenções, doações e outras, e os custos, originários de despesas com administração, pagamento de salários, compra de materiais, aluguel, entre outras.

- a) Contribuição: advém de recursos pecuniários oriundos de associados ou não associados, comprometidos com a organização e contribuintes com valores, prefixados ou não, para a manutenção da entidade;
- b) Doação: de acordo com Rodrigues (1998, p. 52), doação é um contrato unilateral, gratuito, consensual e solene.

É unilateral, porque envolve prestação de uma só das partes, opondo-se, assim, aos contratos bilaterais em que as prestações são correspectivas. É gratuito, porque se inspira no propósito de fazer uma liberalidade, afastando-se, desse modo, dos negócios especulativos. É consensual porque se aperfeiçoa pela conjunção das vontades do doador e do donatário, em oposição aos contrários reais que implicam entrega de coisa por uma das partes à outra. É solene, porque a lei lhe impõe forma escrita, a menos que se trate de bens móveis de pequeno valor, seguindo-se-lhe de imediato a tradição. (RODRIGUES, 1998, p. 52)

A doação é a transferência de um bem para outra entidade; particularmente importante na elaboração do balanço e nas demais demonstrações, podem ser segregadas em dois grupos, de acordo com a legislação e norma contábil, constituindo doações livres e doações restritas, estas últimas temporárias ou permanentes.

- Doações livres: não possuem restrições; e
- Doações restritas: no caso das temporárias, o doador permite que a entidade gaste ou consuma os ativos doados quando especificados, sendo cumpridos pelo tempo decorrido ou por ações da organização; no caso das (doações) permanentes, a

restrição é para que o doador não estipule nenhum prazo para gastar ou consumir o bem, de tal modo que o mesmo ficará permanentemente na entidade.

- Subvenções: geralmente é modalidade que mais auxilia as entidades no Terceiro Setor, pois, com as receitas de subvenções, as entidades conseguem manter com a sua finalidade social.

“Abono de determinada soma de dinheiro concedido, periodicamente, pela Administração ou Governo, para a manutenção de instituição beneficente, ou estabelecimento, serviço, ou obra de caráter privado e utilidade ou interesse público, regularmente organizada”. (NUNES, 1990, p. 801)

Quanto ao referido abono, importante ressaltar que o benefício concedido pelo governo é para manutenção da entidade e seu objeto. Nesse caso, existir-se-ão, portanto, dois tipos de subvenção: as ordinárias e as extraordinárias. As ordinárias, recebidas periodicamente, destinadas à manutenção e conservação do patrimônio da entidade; já as extraordinárias acontecem nos casos de construções de novas unidades, aquisições de bens, realização de eventos ou atividades, são recebidas esporádicas.

2.3 Gestão Financeira

As entidades do Terceiro Setor sofreram mudanças significativas nas últimas décadas. Sua importância cresceu na medida em que diversos setores da sociedade reconheceram seu trabalho na esfera social e elas passaram a atuar onde o Estado não mais desempenhava essa função de maneira satisfatória.

Com o reconhecimento de seu valor, as entidades começaram a receber maiores responsabilidades e aumento em seus serviços, exigindo uma gestão eficiente dos recursos disponíveis, que, em geral, costumam ser escassos.

Para atender à exigência por eficiência, é necessário adotar práticas profissionais na gestão dos recursos das entidades. Utilizar a gestão financeira como ferramenta estratégica na tomada de decisões é fundamental para que as entidades possam desenvolver suas atividades, bem como para que seus recursos sejam suficientes.

Nesse contexto, o gestor financeiro surge como aquele que avalia e controla todos os recursos, tendo papel fundamental, uma vez que possui visão global da entidade e é sua a

função de alertar a Diretoria, em caso de problemas. De acordo com o Silva (2002, p. 82), é relevante enfatizar que

O gestor financeiro possui o papel de executar e monitorar todo o fluxo de caixa de recursos da entidade. O gestor financeiro deve ser o elo entre a diretoria e os registros financeiros, mesmo que a contabilidade esteja terceirizada. Deste modo deve certificar-se de que as seguintes tarefas estejam sendo bem executadas: a) manutenção dos registros contábeis; b) comparação das receitas e das despesas previstas e aprovadas no orçamento como as despesas e receitas de fato ocorridas, verificar por que ocorreram diferenças entre os valores previstos e ocorridos e tomar medidas corretivas (com a aprovação prévia da Diretoria); c) apresentação periódica de relatórios financeiros ao Conselho, à Diretoria e aos demais membros das equipes de trabalho; d) preenchimento dos formulários de informação financeira exigidos por lei ou por força de convênio e contratos.

Portanto, entende-se que a gestão financeira é a base para o desenvolvimento e a manutenção das entidades e gerenciamento eficiente dos recursos disponíveis.

2.4 Planejamento e Gestão

O planejamento é uma função básica da administração. Todas as atividades da entidade estão relacionadas com o desembolso ou a captação de recursos e um planejamento financeiro adequado fornecerá informações precisas para subsidiar as decisões quanto ao uso dos recursos disponíveis.

Nesse sentido, Gitman (2010, p. 105) esclarece que “o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, à coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”. Também em uma entidade do Terceiro Setor, o planejamento financeiro tem função destacada no processo de gestão.

Neste contexto, assim como em qualquer empresa do setor privado, uma entidade do terceiro setor também fundamenta seu processo de gestão baseado no planejamento de seus serviços, de acordo com SILVA (2002, p.80),

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

2.5 Principais Demonstrações Contábeis

Como visto anteriormente, é muito importante que a entidade do Terceiro Setor se baseie na legislação para classificação das suas receitas e despesas, porque isso é fundamental para sua transferência e controle interno, sendo a prestação de contas uma ferramenta importante para sua manutenção.

De acordo com Resolução CFC N°. 1409/2012 e demais normas a ela associadas, as entidades do Terceiro Setor devem elaborar as demonstrações abaixo relacionadas:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração do Resultado do Período;
- Demonstração de Mutação do Patrimônio Líquido;
- Demonstração dos Fluxos de Caixa; e
- Notas explicativas.

No caso da entidade objeto de estudo “MASP-MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL E PESSOAL”, demonstrar-se-á o planejamento estratégico financeiro que a auxilia nos processos de transparência, seguindo as demonstrações obrigatórias para certificação das entidades do Terceiro Setor, sendo o foco do presente estudo o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado de Exercício, o Fluxo de caixa e o Orçamento.

2.5.1 Orçamento

Nas Organizações do Terceiro Setor, é comum utilizar Orçamento como planejamento financeiro. Contudo, aqui, necessário se faz uma distinção entre os dois itens. No Orçamento, o gestor supõe que aplicará determinado recurso em certa atividade; já no planejamento financeiro, o gestor possui certo recurso para investir em determinada atividade.

O Orçamento é uma ferramenta de gestão que proporciona uma visão financeira da organização, a análise das variações entre o previsto e o realizado, facilitando a prestação de contas. De acordo com Frezatti (2007, p. 46),

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas

internas e seus gestores. Em termos gerais, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para o accountability.

Trata-se de um instrumento de natureza econômica, desenvolvido com objetivo de prever determinadas quantias que serão utilizadas para determinados fins; é baseado em um resumo sistemático, ordenado e classificado pelas receitas projetadas e pelas despesas previstas para cobrir essas despesas.

Para saber quais recursos serão necessários para a realização de um determinado projeto, a entidade deverá, então, elaborar seu Orçamento. O Orçamento informa, com transparência, a maneira como se pretende aplicar os recursos que se visa a obter. A formulação cuidadosa e a administração rigorosa de um Orçamento estão diretamente ligadas ao êxito de um projeto.

O Orçamento deve ser elaborado levando em conta os recursos financeiros e não financeiros. É importante quantificar os recursos não financeiros que, também, serão utilizados, como doações de espaços e equipamentos para utilização durante determinada atividade ou trabalhos que serão realizados por voluntários.

Assim, de acordo com Benício (2000, p. 34 e 35),

O orçamento deve ser elaborado tomando por base algumas premissas:

- a) Que a organização, em seu projeto global, tenha definidas as metas e as estratégias das ações a serem realizadas para atingir seu objetivo.
- b) Que a organização tenha claro que orçamento é produto de intensos debates, entre sonho e realidade, ou seja, ajuste entre o desejável e o possível.
- c) Que a organização tenha clareza dos recursos necessários.
- d) Que o orçamento do projeto nem sempre é o orçamento da organização.
- e) Que o orçamento é será o espelho das atividades relacionadas na sua estratégia de ação.
- f) Que o orçamento é um instrumento útil quando:
 1. É elaborado com a mesma intensidade do desejo;
 2. É aceito como instrumento de orientação
 3. É respeitado em seus limites;
 4. É revisto periodicamente.

Entendidas as premissas acima deve-se dar os seguintes passos:

1. Em primeiro lugar, promover uma reunião entre todos os envolvidos na execução da atividade e definir as prioridades
2. Listar todas as variáveis que estarão contidas no seu orçamento.
3. Fazer uma descrição sucinta das atividades, procurando identificar, com maior grau de acerto possível, os diversos recursos que serão utilizados nelas.
4. Separar os recursos financeiros dos não financeiros e relacioná-los em colunas separadas.
5. Procurar informar-se dos preços unitários de cada item, assim como o custo/hora dos trabalhos de consultoria e assessoria, eventualmente necessários.

6. Fazer pesquisa de preços para os produtos, tomando o cuidado de consultar, no mínimo, 3 fornecedores diferentes.
7. Montar uma planilha, de forma sistemática e ordenada, procurando agrupar as despesas por afinidade quanto à sua natureza – por exemplo: aluguel e condomínio são despesas diferentes, mas possuem afinidade entre si.

Exemplo de planilha para pesquisa de preços:

Tabela 1 - Planilha para pesquisa de preços

MATERIAL	FORNECEDOR	PREÇO UNITÁRIO	PRAZO DE ENTREGA	CONDIÇÕES DE PAGTO	DATA DA PESQUISA
papel sulfite	papelaria A	13,00/pct	imediate	à vista	11/08/2014
	papelaria B	14,90/pct	imediate	à vista	11/08/2014
	papelaria C	16,00/pct	imediate	à vista	11/08/2014

Fonte: Benício (2000), com adaptações

Exemplo de planilha de orçamento:

Tabela 2 - Planilha de Orçamento

ATIVIDADE	TOTAL DE RECURSOS NECESSÁRIOS ¹	DOAÇÃO FONTE A	DOAÇÃO FONTE B	RECURSOS PRÓPRIOS	
Realização de Projeto Pedagógico	Total	18.100,00	4.500,00	8.550,00	
	Infraestrutura	1.500,00	-	1.550,00	
	Aluguel de prédio	1.000,00		1.000,00	
	Aluguel de Equipamentos	500,00		500,00	
	Recursos Humanos	9.500,00	4.500,00	5.000,00	
	Salários e Encargos da Coordenação	5.000,00		5.000,00	
	Serviços de Terceiros (*)	2.000,00	2.000,00		
	Avaliação da Atividade (*)	2.500,00	2.500,00		
	Despesas com Atividades	7.100,00	-	5.050,00	2.050,00
	Passagens	3.600,00		3.600,00	
	Locomoção do Pessoal	250,00		250,00	
	Hospedagem e Alimentação	1.200,00		1.200,00	
	Fôlderes e Divulgação	1.400,00			1.400,00
Correio e Telefones	200,00			200,00	
Material Impresso	450,00			450,00	

Fonte: Benício (2000), com adaptações.

2.5.2 Balanço Patrimonial

É uma das demonstrações mais importantes de toda organização, sendo, pois, indispensável, já que reflete a situação financeira em um determinado momento, auxiliando na tomada de decisões e na busca por melhorias. Nas entidades do Terceiros Setor, tal papel e relevância não são diferentes; mais uma vez, o que as diferenciam das organizações com fins lucrativos é o seu objetivo, o caráter social sem visar ao lucro.

¹ Nesse, orçamento, os itens com (*) asterisco são considerados como doação de horas voluntárias de trabalho.

De acordo com Ross (2008, p. 56), o “balanço patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (seus ativos), o que a empresa deve (seus exigíveis) e a diferença entre esses dois (patrimônio líquido da empresa)”. Portanto, entende-se que o Balanço Patrimonial é fundamental ao ser utilizado como uma ferramenta para orientar os gestores da entidade, de tal modo que se tornem essenciais as ações do analista de balanços:

O analista de balanços preocupa-se com as demonstrações financeiras que por sua vez, precisam ser transformadas em informações que permitam concluir se a empresa merece ou não crédito, se vem sendo bem ou mal administrada, se tem ou não condições de pagar suas dívidas, se é ou não lucrativa, se vem evoluindo ou regredindo, se é eficiente ou ineficiente, se irá falir ou se continuará operando. (MATARAZZO, 2007, p. 17)

Nota-se, assim, a importância de tal demonstrativo, capaz de substanciar a análise da situação financeira da empresa, servindo como guia para a tomada de decisões.

O balanço patrimonial é uma fotografia das características financeiras de uma OSC. Como uma fotografia, ele retrata um momento específico, um ponto na linha do tempo das finanças da entidade. O Balanço fornece uma medida do estoque dos bens e provê dados sobre duas características financeiras da entidade: solvência e liquidez. (SILVA, 2002, p. 84)

O balanço patrimonial pode ser exemplificado da seguinte maneira:

Tabela 3 - Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL / ANO 2013			
ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Caixa	R\$ 500,00	Fornecedores	R\$ 4.000,00
Bancos	R\$ 4.000,00	Serviços de terceiros	R\$ 200,00
Doações a receber	R\$ 3.000,00	Salários a pagar	R\$ 3.000,00
Contribuições a recolher	R\$ 1.000,00	Outras contas a pagar	R\$ 200,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE		PATRIMÔNIO LÍQUIDO SOCIAL	
Imobilizado líquido	r\$ 170.000,00	Patrimônio social	R\$ 160.800,00
		Doações e sub/ p imobilizados	R\$ 10.000,00
		Fundos para contingências	R\$ 300,00
TOTAL DE ATIVO	R\$ 178.500,00	TOTAL DO PASSIVO	R\$ 178.500,00

Fonte: Olak e Nascimento (2010), com adaptações

Observe-se que a estrutura do balanço está dividida em ativo, passivo e patrimônio líquido (ou patrimônio social, no caso das entidades do Terceiro Setor).

Pormenorizadamente considerando, ativos são todos os bens que a entidade possui mais os bens sob os quais ela exerce direito e que, contudo, estão em mãos de terceiros. O passivo e o patrimônio social mostram quem tem direito sobre os bens que estão de posse da entidade, uma vez que vieram de algum lugar ou de alguém: se de terceiros, chama-se passivo; se da própria entidade, chama-se patrimônio líquido ou patrimônio social.

Sob tais análises, forma-se, então, a equação contábil fundamental: Total de ativos = Total de Passivos + Patrimônio Social. Constituem exemplos de ativos em uma entidade do Terceiro Setor: saldos em contas bancárias, prédios, terrenos e construções, promessas de doações e veículos; já os exemplos de passivos remontam a: contas a pagar, impostos e contribuições a recolher, salários e provisões trabalhistas já apuradas, mas, ainda, não pagos e dívidas em longo prazo. Da diferença entre ativo e passivo, surge o valor do patrimônio social (SILVA, 2002, p. 83).

2.5.3 Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) ou Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício (DSDE)

O Demonstrativo de Resultado de Exercício é uma das mais destacadas ferramentas de análise financeira de uma empresa, resumindo as operações realizadas pela empresa durante um determinado período. A DRE mostra um dos principais valores para as pessoas envolvidas, que é o resultado do exercício, ou seja, se a entidade obteve Lucro ou Prejuízo. De acordo com Gitman (2010, p. 40), “[...] fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período. As mais comuns abrangem o período de um ano encerrado numa data específica, normalmente 31 de dezembro de cada ano”.

Por meio da elaboração da DRE, pode-se evidenciar de que forma são gerenciados os recursos financeiros da entidade, apresentando as receitas e as despesas para um determinado período. No entanto, é importante destacar que, para as entidades do Terceiro Setor, a denominação Demonstração de Resultado do Exercício não é a mais indicada, considerando-se que a palavra “resultado” carrega sentido de resultado em termos de lucro ou prejuízo, fato que, em geral, é aplicável a entidades com fins lucrativos. Como as organizações do Terceiro Setor não têm finalidade lucrativa, o mais apropriado é usar a qualificação Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício (DSDE), como explicam Olak e Nascimento (2009, p. 73):

A ênfase aqui não deve ser dada ao resultado (lucro ou prejuízo), como ocorre nas entidades de fins lucrativos. Obviamente, ao final, será evidenciado, igualmente, um resultado (superavitário ou deficitário), mas para a entidade sem fins lucrativos, em linhas gerais, a preocupação maior é com as atividades/projetos desenvolvidos do que com o resultado.

Elaborar a DSDE é, conseqüentemente, a maneira de informar aos interessados o resultado líquido de um exercício; confrontam-se as receitas, custos e despesas apuradas de acordo com o regime de competência, como explica Souza (2002, p. 77):

A Demonstração do Resultado do Exercício é elaborada considerando-se o regime de competência dos exercícios para as receitas e despesas. Segundo esse regime, consideramos todas as receitas à vista e a prazo e todas as despesas incorridas pela empresa independentemente da forma de pagamento.

Desse modo, independentemente da terminologia utilizada, a demonstração em questão é indispensável para as entidades do Terceiro Setor; é uma medida do fluxo de receitas e custos para um certo período, sendo, pois, uma ferramenta gerencial de vital importância para todos aqueles que se preocupam em sair da “eterna situação de déficit” (SILVA, 2002, p. 92).

Para exemplificar a DSDE, pode-se aferir o modelo apontado pelo Silva (2002):

Tabela 4 - Modelo de DSDE para entidades do Terceiro Setor

Receitas	105.500,00
Prefeitura	60.300,00
Doações Pessoa Jurídica	27.000,00
Doações Pessoa Física	8.800,00
Promoções	5.500,00
Trabalho Voluntário	3.900,00
Despesas	109.385,00
Atendimento às crianças	97.010,00
Salários	36.950,00
Encargos Sociais	18.475,00
Alimentação	33.390,00
Limpeza e manutenção	3.600,00
Material pedagógico	4.000,00
Reparos e reformas	595
Outras	
Serviço de apoio	12.375,00
Administração geral	7.200,00
Salários	2.600,00
Encargos	325
Trabalho Voluntário	300
Contas públicas	3.000,00
Captação de recursos	5.175,00
Salários	650
Encargos	325
Trabalho Voluntário	3.600,00
Materiais	600
Resultado Bruto	3.885,00
Ajustes por mudanças em inventários	155
Materiais (final - inicial)	
Pagamentos antecipados (final - inicial)	(500)
Contas a receber (final - inicial)	
Contas a pagar (final - inicial)	345
Ajustes no estoque de capitais (final + vendas - inicial - compras)	(4.180,00)
Móveis e utensílios	(600)
Equipamentos	(580)
Veículos	(750)
Imóveis	(2.250,00)
Sobra (Déficit)	(8.220,00)
Ativos líquidos no início do ano	71.455,00
Ativos líquidos no final do ano	63.235,00

Fonte: SILVA (2002)

2.5.4 Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta importante no processo administrativo de toda empresa, sendo que, nas entidades do Terceiro Setor, isso não é diferente. Nelas, é de extrema importância o seu controle diário, já que possibilita ao gestor planejar, cotidianamente, as

finanças da organização. De acordo com Benício (2000, p. 43), “[...] fluxo de caixa é um instrumento gerencial que possibilita acompanhar as variações ao longo de um período e permite ao gestor intervenções pontuais para garantia de liquidez na organização.

Seguem a mesma linha Olak e Nascimento (2010, p. 74), que complementam a consideração anterior, afirmando que, “independentemente de aspectos formais, normativos, (o fluxo de caixa) é uma necessidade administrativa, um instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão e controle gerencial”.

Para que exista um efetivo controle financeiro, o acompanhamento detalhado das entradas e saídas de dinheiro da entidade será imprescindível. Como analisa Benício (2000, p. 43), “se, nas empresas, uma insuficiência de caixa pode ser suprida com liquidações, vendas a prazo ou empréstimos, o mesmo não acontece na grande maioria das organizações do Terceiro Setor, que têm em seus doadores sua fonte de recursos financeiros”.

Dessa forma, elaborar e utilizar o Fluxo de Caixa corretamente permite apoiar o processo decisório de uma organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos, possibilitando, assim, que a entidade não deixe de honrar seus compromissos por falta de caixa.

As demonstrações de Fluxo de Caixa podem variar em termos de complexidade, dependendo do volume de dinheiro e da variedade de movimentação de caixa que a entidade possui. Para Benício (2000, p. 43), “na maioria das organizações do Terceiro Setor, os modelos de fluxo de caixa são relativamente simples, uma vez que suas operações são, basicamente, recebimentos e pagamentos”.

Para elaborar o Fluxo de Caixa de uma entidade do Terceiro Setor, ainda Benício (2000, p. 43 e 44) divide essa tarefa em três passos:

O primeiro passo na elaboração de um fluxo de caixa é saber o quanto de dinheiro se dispõe para um determinado período, esteja este dinheiro em mãos da organização ou nas mãos de terceiros. No caso de recursos disponíveis ou em mãos de terceiros, deve-se considerar que, uma vez tendo seu orçamento aprovado, a organização já dispõe desses recursos que serão liberados de acordo com o cronograma definido na ocasião.

O segundo passo é tomar a soma dos compromissos assumidos pela organização pelo mesmo período. Esses compromissos devem estar expressos em um orçamento global, elaborado para orientação dos gestores.

O terceiro passo é definir o horizonte (tempo idealizado para o fluxo de caixa) a ser visualizado.

Quanto à apresentação dos Fluxos de Caixa das atividades operacionais, cabe à entidade optar pelo método direto ou pelo método indireto. Pelo método direto, são

apresentadas as principais classes de recebimentos brutos e pagamentos brutos. Pelo método indireto, o resultado, superavitário ou deficitário, é ajustado pelos efeitos de quaisquer diferimentos ou apropriações por competência sobre recebimentos de caixa ou pagamentos em caixa operacionais passados ou futuros, e pelos efeitos de itens de receita ou despesa associados com Fluxo de Caixa das atividades de investimento ou de financiamento. Entretanto, o método direto é recomendado e incentivado pelo IASB. Por outro lado, uma DFC apresentada pelo método direto é mais fácil de ser interpretada.

A NBC TG 03 – Demonstração dos Fluxos de Caixa (Resolução CFC n.º 1.296/10) define os requisitos para a apresentação da demonstração dos Fluxos de Caixa e respectivas divulgações. A seguir um exemplo de uma DFC elaborada pelo método direto.

Tabela 5 - DFC pelo método direto

FUNDAÇÃO EXEMPLO		
Demonstração dos Fluxos de Caixa		
Valores em Reais		
	Ano	Ano
	X1	X0
Atividades Operacionais		
Recebimentos:		
Recursos Governamentais	X	X
Projetos Incentivados	X	X
Doações e Parcerias	X	X
Recebimento de Juros	X	X
Pagamentos:		
Fornecedores	(X)	(X)
Impostos	(X)	(X)
Salários	(X)	(X)
Juros	(X)	(X)
Despesas Antecipadas	(X)	(X)
Contas Diversas	<u>(X)</u>	<u>(X)</u>
Caixa Líquido Gerado (Consumido) pelas Atividades Operacionais	X	X
Atividades de Investimentos		
Recebimento pela Venda de Imobilizado	X	X
Pagamento pela Compra de Imobilizado	<u>(X)</u>	<u>(X)</u>
Caixa Líquido Gerado (Consumido) pelas Atividades de Investimentos	X	X
Atividades de Financiamentos		
Recebimentos por Empréstimos	X	X
Pagamento de Empréstimos	<u>(X)</u>	<u>(X)</u>
Caixa Líquido Gerado (Consumido) pelas Atividades de Financiamentos	X	X
Aumento (diminuição) Líquido no Caixa e Equivalentes de Caixa	X	X
Caixa e Equivalentes de Caixa no Início do Período	<u>X</u>	<u>X</u>
Caixa e Equivalentes de Caixa no Fim do Período	X	X

Fonte: Fundação Brasileira de Contabilidade 2011

Alternativamente, a DFC para o mesmo período poderia ser apresentada pelo método indireto, conforme segue:

Tabela 6 - DFC pelo método indireto

FUNDAÇÃO EXEMPLO		
Demonstração dos Fluxos de Caixa		
Valores em Reais		
	Ano	Ano
	X1	X0
Atividades Operacionais		
Superávit (Déficit) do período	X	X
Ajustes por:		
Mais: Depreciações	X	X
Menos: Lucro na Venda de Imobilizado	<u>(X)</u>	<u>(X)</u>
Superávit (Déficit) ajustado	X	X
Diminuição (aumento) nos Ativos		
Contas a Receber	X	(X)
Adiantamentos	(X)	(X)
Estoques	(X)	(X)
Despesas Antecipadas	(X)	X
Aumento (diminuição) nos Passivos		
Fornecedores	X	X
Impostos	X	X
Salários	X	X
Contas a Pagar	<u>X</u>	<u>(X)</u>
Caixa Líquido Gerado (Consumido) pelas Atividades Operacionais	X	X
Atividades de Investimentos		
Recebimento pela Venda de Imobilizado	X	X
Pagamento pela Compra de Imobilizado	<u>(X)</u>	<u>(X)</u>
Caixa Líquido Gerado (Consumido) pelas Atividades de Investimentos	X	X
Atividades de Financiamentos		
Recebimentos por Empréstimos	X	X
Pagamento de Empréstimos	<u>(X)</u>	<u>(X)</u>
Caixa Líquido Gerado (Consumido) pelas Atividades de Financiamentos	X	X
Aumento (diminuição) Líquido no Caixa e Equivalentes de Caixa		
Caixa e Equivalentes de Caixa no Início do Período	<u>X</u>	<u>X</u>
Caixa e Equivalentes de Caixa no Fim do Período	X	X

Fonte: Fundação Brasileira de Contabilidade 2011

2.5.5 Notas Explicativas

As notas explicativas são a complementação dos dados: a partir delas deverão ser explicados os métodos utilizados para elaboração das demonstrações contábeis, a fim de que as operações sejam de fácil entendimento para gestores, administradores, mantenedores, dentre outros, não pairando dúvidas sobre o método escolhido para ser elaborado pela entidade.

Conforme a Resolução CFC Nº. 1.409/12 de 27/09/2012, as notas explicativas devem conter, as seguintes informações:

- a) Contexto operacional da entidade, incluindo natureza social e econômica e os objetivos sociais;
- b) Os critérios de apuração da receita e da despesa, especialmente com gratuidade, doação, subvenção, contribuição e aplicação de recursos;
- c) A renúncia fiscal relacionada com a atividade dever ser evidenciada nas demonstrações contábeis como se a obrigação devida fosse;
- d) As subvenções recebidas pela entidade, a aplicação dos recursos e as responsabilidades decorrentes dessas subvenções;
- e) Os recursos de aplicação restrita e as responsabilidades decorrentes de tais recursos;
- f) Os recursos sujeitos a restrição ou vinculação por parte do doador;
- g) Eventos subsequentes à data de encerramento do exercício que tenham, ou possam vir a ter, efeito relevante sobre a situação financeira e os resultados futuros da entidade;
- h) As taxas de juros, as datas de vencimentos e as garantias das obrigações em logo prazo;
- i) Informações sobre os seguros contratados;
- j) A entidade educacional de ensino superior deve evidenciar a adequação da receita com a despesa de pessoal, segundo parâmetros estabelecidos pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação e sua regulamentação;
- k) Os critérios e procedimentos do registro contábil de depreciação, amortização e exaustão do ativo imobilizado, devendo ser observado a obrigatoriedade do reconhecimento com base em estimativa de sua vida útil;
- l) Segregar os atendimentos com os recursos próprios dos demais atendimentos realizados pela entidade;
- m) Todas as gratuidades praticadas devem ser registradas de forma segregada, destacando aquelas que devem ser utilizadas na prestação de contas nos órgãos governamentais, apresentando dados quantitativos, ou seja, valores dos benefícios, número de atendidos, número de atendimentos, número de bolsistas com valores e percentuais representativos;
- n) A entidade deve demonstrar, comparativamente, o custo e o valor reconhecido quando este valor não cobrir os custos dos serviços prestados.

Nota-se ainda, que, as notas explicativas enriquecem as demonstrações contábeis, com informações importantes sobre a situação financeira das entidades e aplicação e origem dos seus recursos, se estão sendo realizados de maneira correta, de acordo com a lei, que muitas vezes não é possível verificar através de números, além de que as notas explicativas têm grande relevância para a prestação de contas, sempre com o objetivo de demonstrar a transparência das suas ações em prol da sociedade e proporcionar a continuidade de seus projetos.

2.5.6 Prestação de Contas

A Prestação de Contas é um processo a que as entidades do Terceiro Setor são submetidas, com a finalidade de verificar se os procedimentos adotados por elas estão em conformidade com o que se propõem a realizar, servindo, assim, como um instrumento de transparência a todos os seus usuários. Diante disso, a Contabilidade desempenha, nesse contexto, papel essencial, uma vez que gera as informações e os instrumentos que facilitam o entendimento das ações e as atividades exercidas pela entidade para toda a sociedade, para os investidores sociais e os órgãos públicos certificadores.

Importante ressaltar que, na prestação de contas, a Contabilidade deve ser utilizada de maneira clara e concisa, com a finalidade de gerar informações fidedignas da realidade, de forma a proporcionar a transparência tanto em relação aos valores recebidos pela entidade quanto em relação à destinação de cada um deles.

Segundo Cruz (2002, [s.d]), citado por Campos Souza (2012, p. 58), a Contabilidade “[...] deve mostrar claramente para os doadores e para a sociedade não apenas de onde vieram os recursos, mas também, como o dinheiro foi aplicado, qual o benefício social gerado e que práticas podem ser multiplicadas”.

A Prestação de Contas é realizada com base em leis e regras específicas impostas pelos órgãos certificadores, com a finalidade de supervisionar e, até mesmo, fiscalizar, se as entidades estão em conformidade com a legislação em vigor e, principalmente, se estão cumprindo o que se propuseram a fazer. Desta maneira, aquelas entidades que realizam sua Prestação de Contas dentro da conformidade acabam atraindo, também, investidores e aumentando a sua credibilidade junto à sociedade, sendo capazes de realizar com maior qualidade as suas atividades. A Prestação de Contas é, assim, fundamental para que a entidade permaneça saudável e garanta a continuidade dos projetos sociais por ela desenvolvidos, atraindo novos investidores sociais e, também, novos voluntários para a execução dos trabalhos realizados.

A avaliação do desempenho das contas de uma entidade de Terceiro Setor é concretizada de maneira própria, se comparada às empresas do Segundo Setor. Nas empresas que possuem finalidade lucrativa, o desempenho é avaliado desde sua capacidade de geração de lucro, resultado para seus sócios ou investidores. Já nas entidades sem fins lucrativos, esta questão torna-se mais difícil, pois, da mesma maneira que também é importante gerar uma boa eficiência financeira, é importante, sobretudo, proporcionar um bom resultado social.

Segundo Drucker (1994, p. 107), referenciado por Campos Souza (2012, p. 61),

Na instituição sem fins lucrativos, o desempenho precisa ser planejado. E isso começa com a missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez

que ela define quais são os resultados em cada instituição. A pergunta é: Quais são os nossos públicos e quais são os resultados para cada um deles?

Especificamente no Brasil, os resultados das entidades do Terceiro Setor não são medidos por meio de indicadores de desempenho relacionados ao seu trabalho social. Aqui, os resultados são medidos visando aos resultados econômico-financeiros, com ênfase em como foram geradas as receitas e onde tais recursos foram aplicados. Ademais, de modo burocrático, é fundamental, também, a utilização de documentos comprobatórios dos gastos aos órgãos reguladores, certificadores e tributários.

Segundo Campos Souza (2012, p.61 e 62),

Nas entidades do Terceiro Setor, identificamos atualmente os principais grupos de obrigatoriedade de prestação de contas:

- Administração Interna – Prestação de contas, interna, aos mantenedores, associados e ao Conselho fiscal da instituição;
- Parceiros e Investidores Sociais (públicos e privados), para cada obtenção de recursos, está embutida a obrigatoriedade da prestação de contas, quanto aos recursos recebidos para finalidade do cumprimento e execução de cada convenio ou projeto social.
- Órgãos reguladores – com a finalidade de obtenção de certificações, a entidade tem obrigação em prestação de contas periódicas para obtenção do benefício obtido (imunidade, isenção, etc.);
- Órgãos Tributários – As entidades sem fins lucrativos, mesmo sendo imunes e isentas, estão sujeitas a uma série de obrigações acessórias, sendo também tais obrigações consideradas como prestações de contas;
- Órgãos Fiscalizadores – Receita Federal do Brasil, Receita Estadual, Receita, Receita Municipal, Tribunais de Contas, Previdência Social, Ministério da Justiça, Secretaria Nacional da Justiça, Conselhos Municipais e Ministério Público Federal, em caso de fundações.

A maioria das Prestações de Contas é demonstrada por meio de relatórios e procedimentos detalhados. Para a obtenção de relatórios mais concisos, técnicos e profissionais da Contabilidade desempenham papel determinante, uma vez que as demonstrações expressam, com maior exatidão, tais informações requeridas pelas certificadoras. Segundo Campos Souza (2012, p. 62-63), para a composição deste processo de prestação de contas, consideram-se como necessários para o bom desempenho desta comprovação os itens:

- Demonstrações Contábeis; analíticas e de forma segregada;
- Relatório de Atividades detalhadas, contendo os tipos de ações e relatórios de Custos analíticos, confrontando com as Demonstrações Contábeis; tal relatório deve estar em conformidade com o Plano de Trabalho apresentado;
- Cópias de documentos formais de entidade como: Estatutos, Atas e demais documentos;

- Certidões de Regularidade emitidas pelos órgãos tributários e fiscalizadores;
- Informações Sociais – como: Balanço Social, demonstrativos e relatórios elaborados por assistentes sociais que desenvolvem trabalho de acompanhamento de todas as ações e dos Projetos Sociais desenvolvidos pela entidade;
- Plano de Atendimento ao público carente;
- Declaração de inscrição nos Ministérios da Saúde, da Educação ou do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, conforme área de atuação da entidade.

A Prestação de Contas torna-se, assim, um processo natural das entidades, em que as informações geradas são facilmente demonstradas aos seus interessados, transmitindo transparência e garantindo benefícios conquistados às entidades do Terceiro Setor. Para que isso seja uma realidade nessas entidades, é necessário que essas gerem informações para dois tipos de Prestação de Contas.

Primeiramente, a Prestação de Contas direcionadas a órgãos fiscalizadores, quando serão gerados relatórios mais técnicos, com informações contábeis que possam transmitir a realidade das ações da entidade, de tal maneira que mostrem se a entidade está dentro da conformidade da legislação pertinente à sua atividade. Para isso, a entidade necessita apresentar: Demonstrações Contábeis, Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados, DMPL, DFC, DVA, Notas Explicativas e Relatório da Administração, Parecer de Auditoria Independente (quando for necessário); Relatório de Atividades e Planos de Trabalhos Específicos, cópias de documentos da entidade, comprovação de inscrição ao órgão pertinente à sua atividade (Ministério da Educação, Ministério da Saúde ou Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome).

O segundo tipo de Prestação de Contas é a específica, que possui essa denominação justamente por referenciar um projeto específico, produzido para a comunidade local ou para órgãos ou empresas financiadoras, patrocinadores do projeto.

Dessa forma, a legislação tal como os parceiros das entidades exigem que, de certo modo, estas se profissionalizem o mínimo possível, organizando uma estrutura e gerando informações claras e objetivas, com a finalidade de transmitirem aos seus usuários a capacidade que a entidade possui de realizar seus próprios objetivos.

Nesse íterim, as entidades do Terceiro Setor são obrigadas, assim como as empresas do Segundo Setor, à Prestação de Contas aos órgãos públicos, por meio de declarações fiscais, muitas vezes com informações repetitivas. É de suma importância o cumprimento dessas obrigações chamadas de obrigações tributárias acessórias, pois, caso não sejam transmitidas

no tempo estimado em legislação, a entidade (assim como as demais empresas) estão sujeitas a multas pesadas, das quais, as mais comuns são:

- DIPJ – Declaração de Imposto de Renda Pessoa Jurídica;
- DIRF – Declaração de Imposto Retido na Fonte;
- DACON – Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais. (Não estão obrigadas à apresentação do DACON as pessoas jurídicas imunes e isentas do Imposto de Renda, cujo valor mensal das contribuições a serem informadas no DACON seja inferior a R\$ 10.000,00 (dez mil reais); ao contrário, porém, se o valor ultrapassar esse limite, há de se enviar via site da RFB, a DACON correspondente.) Por outro lado, de acordo com a Instrução Normativa RFB 1.441/2014, o DACON foi extinto para fatos geradores ocorridos a partir de 1º de janeiro de 2014; entretanto, para os fatos geradores ocorridos até 31/12/2013, a entrega do DACON permanece obrigatória.
- DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais. Obrigatória a entrega para todas as entidades sociais, tendo ou não valores a serem declarados (IN RFB de nº. 1.110/2010).
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. Declaração obrigatória a todas as entidades, tanto às empresas do Segundo Setor quanto às entidades do Terceiro Setor que mantenham empregados formais, sujeitando-se, assim, a várias obrigações trabalhistas. A RAIS deve ser enviada mesmo que negativa, pois a não entrega desta obrigação poderá ser objeto de multa isolada e, possivelmente, de denúncia criminal por omissão de informações.
- SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) CONTÁBIL PARA O TERCEIRO SETOR. Nomeado de ECF (Escrituração Contábil Fiscal), foi instituído pela Instrução Normativa RFB 1.422/2013, posteriormente alterada pela Instrução Normativa RFB 1.489, de 13 de agosto de 2014, que estabelece que, a partir do ano-calendário de 2014, todas as pessoas jurídicas, inclusive as equiparadas, deverão apresentar a ECF de forma centralizada na matriz, estando, incluídas nesse contexto, as entidades do Terceiro Setor. A ECF será transmitida anualmente ao SPED até o último dia útil do mês de julho do ano seguinte ao ano-calendário a que se refira. A partir da transmissão da ECF, as entidades sem fins lucrativos ficam desobrigadas da entrega da DIPJ. Outro projeto do SPED a ser

implantado é o e-SOCIAL que, na realidade, é o SPED Folha, obrigação esta, prevista para obrigatoriedade em janeiro de 2015.

Outro tipo de Prestação de contas são aquelas específicas e fundamentais para as entidades sem fins lucrativos. Estas Prestações de Contas, antigamente concentradas no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social, a partir da publicação da lei 12.101/2009, descentralizou essa obrigação tal como a emissão da certificação aos órgãos do Ministério da Saúde, Educação e Assistência Social e Combate à Fome, de acordo com a área preponderante de atuação da entidade.

As prestações de contas aos órgãos competentes devem ser realizadas a cada três anos, com a apresentação dos documentos exigidos na Lei 12.101/2009, relacionados a seguir, conforme Campos Souza (2012, p. 74):

Demonstrações Contábeis, Balanço Patrimonial, DRE, DMPL, DFC, DVA, Notas explicativas, Relatório da administração e Parecer de Auditoria Independente;
Relatório de atividades e planos de trabalhos específicos;
Cópias de documentos da entidade;
Balanço Social;
Informações e comprovantes de aplicação de Gratuidades e;
Demais documentos pertinentes à instituição, que evidenciam a aplicação dos recursos de forma adequada, dentro das regulamentações específicas de maneira segregada.

Para aquelas entidades que possuem o título de Declaração de Utilidade Pública Federal, essas devem, anualmente, prestar contas ao Ministério da Justiça, por meio do CNE – Cadastro Nacional de Entidades, que deve ser realizado/renovado até todo dia 30 de abril de cada ano, quando deverão ser apresentados documentos. Esse procedimento é efetivado eletronicamente em sítio específico do portal do Ministério da Justiça (www.mj.gov.br/cnes). Caso a entidade não realize este procedimento obrigatório, ela fica irregular perante o Ministério da Justiça, não podendo retirar Certidão de Regularidade, que, por sua vez, é exigida em outras situações de interesse da entidade.

2.5.7 Recursos Humanos

Toda organização é um conjunto de pessoas. Dessa forma, seu sucesso depende, diretamente, do desempenho de cada uma delas. É por essa razão que a Gestão de Recursos

Humanos deve ser considerada tema estratégico e fundamental tanto no Terceiro Setor como no setor privado ou público.

De acordo com Benício (2000, p. 36), a expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas envolvidas ou que fazem parte de um determinado empreendimento ou do processo deste.

No Terceiro Setor, existem algumas características que o diferenciam da realidade privada e pública, porém, profissionalismo, clareza e honestidade devem estar presentes em qualquer instituição, seja qual for sua inserção na sociedade.

Logo, ainda conforme Benício (2000), “nas organizações do Terceiro Setor, o ser humano é o empreendimento e é também o processo; sem ele de nada adiantam os outros recursos, pois os projetos sociais só existem porque existem pessoas dispostas a executá-los”.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO: MASP (MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL E PESSOAL)

3.1 Procedimentos Metodológicos do Estudo de Caso

3.1.1 O Que é Estudo de Caso

O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação que permite compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão, simultaneamente envolvidos, diversos fatores.

Na visão de YIN (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Para referido autor, o estudo de caso parte do instante em que o investigador procura respostas para o “como” e “porque”, permitindo que sejam preservadas características, mas, ao mesmo tempo, realizando experimentos e testes, a fim de que consiga chegar ao resultado esperado; nesse processo, cada nova estratégia é necessária à coleta e análise de provas, contudo, deve-se sempre respeitar a lógica, conforme o projeto inicial.

Buscando seguir uma lógica, é necessário o desenvolvimento de um projeto do objeto a ser estudado, por meio de dados a serem coletados, observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, dentre outros, com o intuito de se atingir as conclusões almejadas.

Ainda na ótica de Yin (2005, p. 39), para o bom desenvolvimento e qualidade do projeto do estudo de caso, são indispensáveis quatro condições:

- a) validade do construto (construct validity): estabelecer medidas corretas na operação, para que os conceitos possam ser estudados;
- b) validade interna (apenas para estudos causais ou explanatórios): procedimentos e estratégias com o objetivo de eliminar a contradição;
- c) validade externa: a validação do estudo por todos; e
- d) confiabilidade: fiabilidade e qualidade das informações.

Conforme já considerado, é imprescindível a validade do projeto, pois ela é base de toda a pesquisa e sua avaliação. Assim, no que tange, especificamente, ao desenvolvimento da presente pesquisa em torno da entidade MASP, procurou-se basear na fiabilidade da

informação, de acordo com a lei, visto ser a transparência necessária para a manutenção e certificação de toda entidade do Terceiro Setor.

3.1.2 Projetando o estudo de caso

Ao estudo de caso, portanto, é essencial o desenvolvimento de uma série de processos para que se possa atingir o objetivo inicial da pesquisa; para tanto, ressalta-se o quão absolutamente preciso deve ser o projeto de pesquisa, devidamente elaborado, fornecendo evidências coerentes, para que o investigador não corra o risco de chegar a conclusões que não estejam de acordo com a realidade.

Pautando-se nos estudos de Yin (2005, p. 42), são definidos cinco componentes para um projeto de pesquisa e as etapas relevantes à elaboração do estudo de caso:

- 1) questões de estudo;
- 2) suas proposições, se houver;
- 3) sua(s) unidade(s) de análise;
- 4) a lógica que une os dados às proposições; e
- 5) os critérios para interpretar as constatações.

Figura 1 - Etapas Relevantes para Elaboração num Estudo de Caso



Fonte: COSMOS Corporation (YIN, 2005, p. 72)

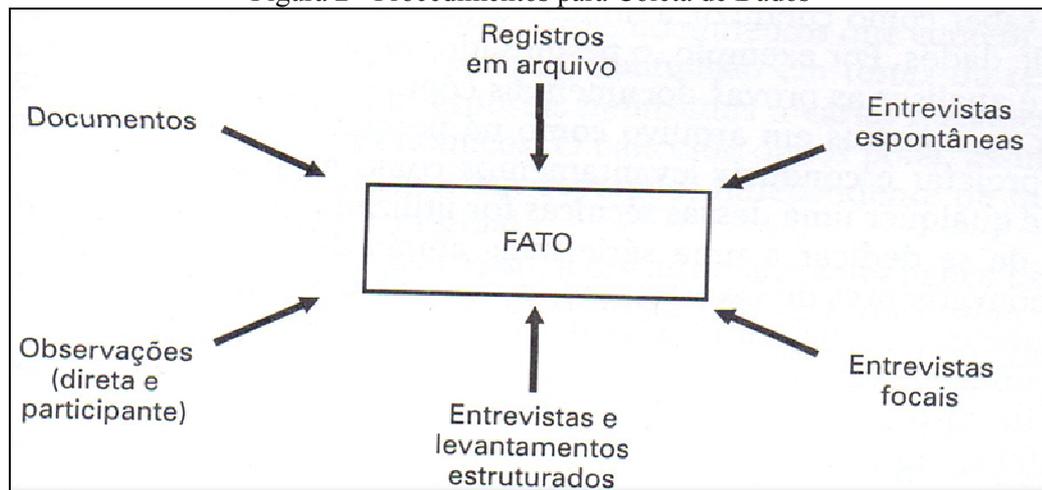
Com base nesses componentes, é apresentado, portanto, o estudo abordado no presente trabalho: trata-se do planejamento estratégico financeiro para uma entidade do Terceiro Setor, sendo o ponto principal a elaboração de questionamentos coerente à resolução

do problema em tela. Após o desenvolvimento do processo, verificou-se, igualmente, a necessidade de coleta de evidências, para melhor se entender o funcionamento da entidade.

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e atitudes. A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências. Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação. (YIN, 2005, p. 126)

Assim, pode-se verificar a importância das evidências para uma melhor clareza e conexão entre as evidências. A esse respeito, a tabela seguinte expõe procedimentos relevantes para a coleta de dados.

Figura 2 - Procedimentos para Coleta de Dados



Fonte: COSMOS Corporation (YIN, 2005, p. 127)

Do mesmo modo, os itens apontados permitiram coletar evidências da entidade objeto de estudo, o “MASP”. Logo, primeiramente, procurou-se conhecer o trabalho desenvolvido pelo Terceiro Setor, bem como a legislação, as demonstrações contábeis e financeiras específicas da área. Em um segundo momento, recebeu enfoque a história e os projetos que a entidade desenvolve em benefício da sociedade; observou-se que, apesar de ser uma instituição com mais de dez anos na comunidade, possuía uma receita pequena de doações, o que implicava a realização de alguns projetos. Por outro lado, a partir desta dificuldade constatada, verificou-se com a Diretoria do local a possibilidade de abertura um processo na Prefeitura de Marília-SP para recebimento de doações. Para que isso ocorresse, foi necessário o levantamento de toda documentação para protocolo e, posterior, validação da Prefeitura.

Na sequência, em um terceiro instante, foram coletados os dados financeiros e contábeis, além de entrevistas com diretores, secretária, contadores e demais pessoas ligadas ao processo, tudo para a melhor compreensão do foco da entidade, posicionando, assim, sobre os rumos cabíveis a partir dos resultados, a fim de que houvesse entendimento mais adequado do conjunto e definição de tomada de decisão, sempre levando em conta a transparência e a legalidade dos fatos. Após todo o processo e coleta de evidências, foi possível, então, chegar às conclusões que serão detalhadas ao longo deste capítulo.

Ressalte-se, ainda, que, a seguir, serão apontadas, também, necessidades que a entidade revelou possuir, relacionadas a diversos outros aspectos, e que, contudo, não constavam no objetivo inicial desta pesquisa, mas que, ao serem constatadas, foram aqui encerradas com o intuito de auxiliar na busca por melhorias.

3.2 Histórico da Entidade

O MASP, Ministério de Ação Social e Pessoal, é uma associação sem fins lucrativos, de caráter beneficente, filantrópica e educativa, que foi instituída com o intuito de ajudar ao próximo. A entidade foi idealizada nos anos 90, no coração de um grupo de pessoas membros da Terceira Igreja Batista de Marília, movidos pela necessidade de fazer mais pela comunidade local em que estava inserida. Assim, somente em abril de 2000, o projeto consolidou-se e tornou-se uma constituição legal, sendo denominado, à época, de “Aprisco Noemi”. Inicialmente, o projeto visava a aperfeiçoar o trabalho social já realizado pela Igreja, que abrangia a distribuição de roupas e alimentos para famílias carentes, palestras educativas, e suporte emocional. O projeto também prestava assistência ampla a mulheres com dependência química, problemas familiares e psicológicos. Nesse período, o grupo era constituído apenas pela Diretoria da entidade e a parceira idealizadora inicial do projeto, a Terceira Igreja Batista de Marília, dava suporte direto aos trabalhos executados por esta equipe.

Com o passar dos anos, e após uma alteração importante da presidente da Diretoria da entidade, houve várias reuniões do Conselho Diretivo responsável e, em consequência, o projeto inicial foi remodelado. A partir de então, a entidade recebeu novo nome, passando a ser MASP (Ministério de Ação Social e Pessoal), e começou a funcionar em um novo prédio, cedido pela parceira TIBM, onde se encontra estabelecida até os dias atuais, na Rua Manoel

Brazil Camargo, n.º 148, Jardim Continental, Marília, Estado de São Paulo. Em 09/07/05, o MASP foi, assim, inaugurado em dia festivo, em suas próprias dependências.

Desde aí, as atividades do MASP não pararam. Em 2010, com a posse da atual Diretoria, presidida pelo Sr. Celso Miranda, realizou-se o início de um Planejamento Estratégico em que se definiu que, daquele momento em diante, a missão da entidade seria: “Promover o desenvolvimento social de todos os segmentos da população da cidade de Marília e região, implantando uma política de valorização do ser humano, sua integração à sociedade e o exercício da cidadania”. Na mesma ocasião, uma das medidas do novo planejamento estratégico foi, também, a primeira reforma estatutária do MASP (Anexo I).

Missão: Promover o desenvolvimento social de todos os segmentos da população da cidade de Marília e região, implantando uma política de valorização do ser humano, sua integração à sociedade e o exercício da cidadania.

Visão: Ajudar a cuidar das pessoas necessitadas de forma total, dando a elas, para integridade pessoal, amor próprio, criando oportunidades no mercado de trabalho, trabalhos manuais e desenvolvendo capacidade para obtenção de rendas informais.

Valores:

- zelar pela transparência, lealdade, confiança, integridade e respeito mútuo entre todos que participam direta ou indiretamente do MASP;
- praticar a ética, continuamente, nos atos da instituição;
- trabalhar com profissionalismo e seriedade; e
- amar o próximo como a si mesmo (RM 13:9b).

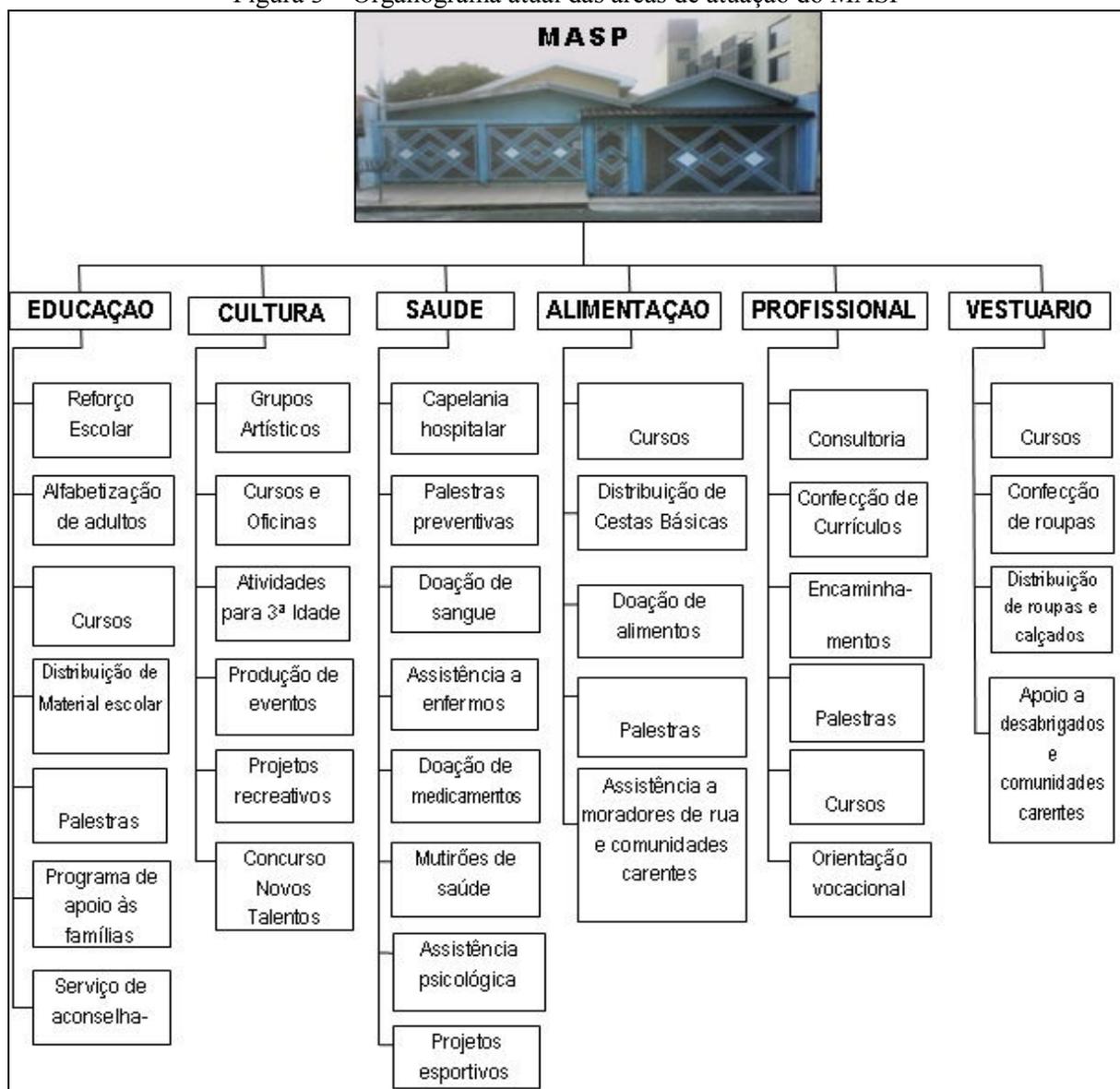
3.3 Modelo de Gestão atual do MASP

Atualmente, o MASP é uma entidade de pequeno porte, constituída de uma equipe responsável bem de parcerias com outras entidades, todos dispostos a amenizar as dificuldades da comunidade local, com a realização de diversas atividades e desenvolvimento de programas socioculturais, com o objetivo de proporcionar à comunidade, principalmente àquela de baixa renda, melhor qualidade de vida e conscientização quanto à preservação do meio ambiente.

Dentre as atividades propostas pela entidade, encontram-se: a criação de estabelecimento de ensino com reforço escolar para crianças na fase de alfabetização; alfabetização de adultos; cursos de corte e costura, crochê, tricô, bordado e pintura em geral;

digitação e treinamento de softwares; artesanato; e arte culinária. Há também o encaminhamento para atendimento médico, odontológico, psicológico e profissional; a distribuição de gêneros alimentícios, roupas e calçados; a assistência às pessoas comprovadamente carentes e a visitação e aconselhamento aos necessitados, de tal modo que a estrutura atual segue demonstrada no quadro:

Figura 3 – Organograma atual das áreas de atuação do MASP

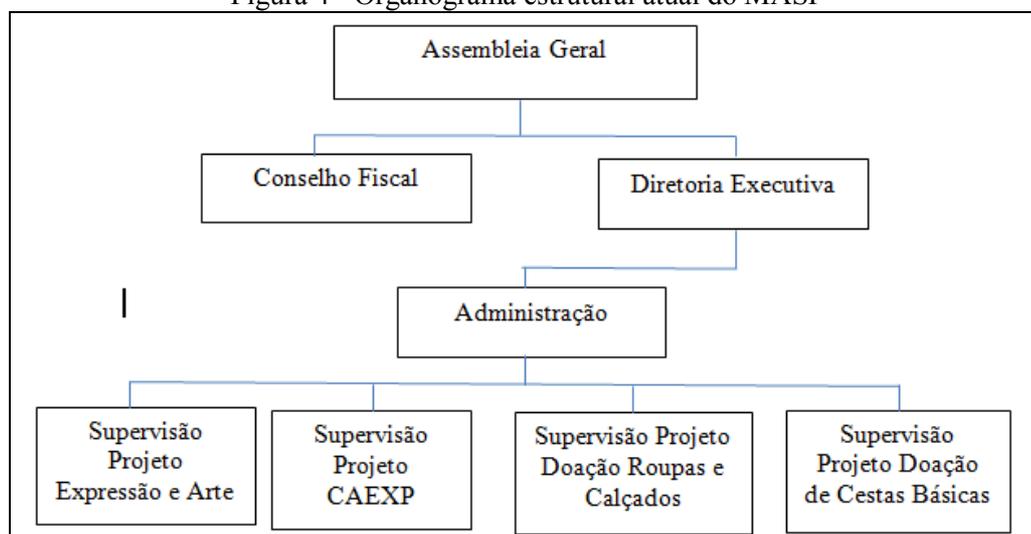


Fonte: Disponibilizado pela Diretoria da entidade

A estrutura do MASP conta, hoje, com uma equipe composta pelo voluntariado, sendo 10 (dez) pessoas no trabalho direto e indireto de suas atividades, 6 (seis) membros da Diretoria Executiva, 3 (três) membros do Conselho Fiscal e 1 (um) responsável por cuidar dos serviços gerais e da manutenção da estrutura física da entidade.

Dado o fato do referido número ainda ser insuficiente para atender a todas as atividades descritas anteriormente, nem todas elas estão em funcionamento no momento. Contudo, os projetos que se encontram em pleno funcionamento, nos dias de hoje, são os cursos de artesanato (denominados Expressão e Arte); a CAEXP, escola de cursos e oficinas artísticas, que atende a todos os interessados da comunidade; e a doação de roupas, calçados e alimentos a vinte famílias carentes cadastradas na entidade. Tal estrutura está representada no organograma a seguir:

Figura 4 - Organograma estrutural atual do MASP



Fonte: Elaborado pelos autores da presente pesquisa

A renda mensal atual da entidade é o suficiente apenas para cobrir suas despesas básicas e funcionais e advém de doações, sendo sua principal parceira a TIBM. Já os projetos que se encontram em funcionamento sobrevivem devido à contribuição de voluntários e de doações da própria população.

Quanto aos registros legais da entidade, estes são os seguintes: inscrição de CNPJ, sob o número 04.077.895/0001-13; utilidade Pública Municipal.

Recentemente o MASP solicitou junto à Prefeitura Municipal de Marília a liberação de recursos para auxiliarem nas despesas da entidade e também na implantação de novos projetos. Para que isso fosse possível, o CMAS (Conselho Municipal de Assistência Social) do município exigiu: requerimento; cartão CNPJ; Lei Municipal de Utilidade Pública municipal; e Plano de Ação.

Todos os documentos relacionados foram organizados pelos autores do presente trabalho, cujo objetivo principal, com o desenvolvimento da pesquisa, fundamenta-se em auxiliar a Diretoria da entidade, no tocante à burocracia dos trâmites legais, para conseguir a

verba requerida, que consiste no valor de R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) por mês, totalizando uma verba anual de R\$ 48.000,00 (quarenta e oito mil reais), proporcionando, assim, a continuidade dos projetos do MASP. Segundo o Presidente da entidade, a Prefeitura Municipal de Marília aprovou a solicitação de verba que, em breve, será disponibilizada.

3.4 Proposta de melhorias na Gestão Estratégica e Financeira da entidade

3.4.1 Planejamento: Primeiro Passo para a Gestão Estratégica

Conforme Padoveze (2009, p. 4), citado por Ferle (2012, p. 11),

[...] o processo de gestão consiste no ciclo sequencial das atividades administrativas de planejamento, execução e controle. E essa seqüência, embora já consagrada, diferencia-se em sua aplicação nas empresas em função do modelo de gestão adotado. De fato, modelo de gestão é o conjunto de princípios que norteiam a gestão empresarial [...]. O modelo orçamentário deve ser sempre coerente com o modelo de gestão.

Figura 5 - Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores da presente pesquisa

Dessa forma, é possível afirmar que toda e qualquer empresa, inclusive as entidades, para que se mantenham no mercado, atual e futuro, necessitam planejar os seus passos e ter objetivos e metas, que devem ser traçados com exatidão, de maneira organizada e controlada (pela entidade) para se evitarem erros administrativos, proporcionando, assim, o processo de tomada de decisão. Assim, na elaboração de um planejamento da forma mais apropriada, é fundamental cumprir todos os passos da etapa de criação: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Segundo Oliveira (2009), citado por Ferle (2012, p. 11),

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Tabela 7 - Tipos e níveis de planejamento nas empresas/entidades

TIPO			NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO			ESTRATÉGICO
Planejamento Financeiro	Planejamento de recursos Humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de despesas	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de Investimentos	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de Compras	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de Fluxo de Caixa	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano Orçamentário	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

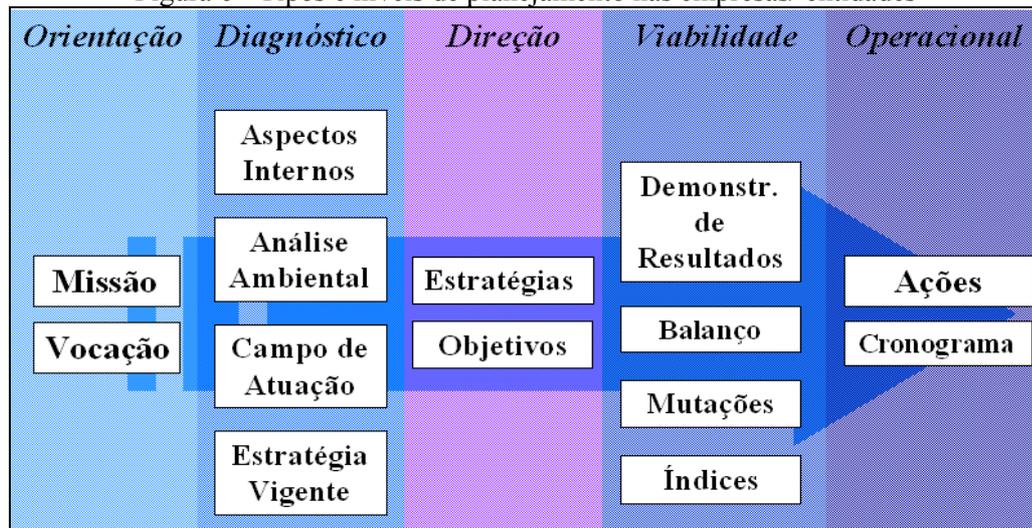
Fonte: Ferle (2012)

Assim, pode-se dizer que as fases do planejamento nunca devem se dar individualmente e, sim, como um todo. Sempre há a necessidade de serem realizadas todas as fases do planejamento, pois, dessa forma, a entidade terá maior êxito em seus objetivos de longo e de curto prazo.

Ocorrendo um planejamento adequado, é preciso, então, colocá-lo em prática. Para isso, passa-se aos comandos a toda a equipe, de tal modo que todos estejam de acordo com os objetivos estabelecidos pela Diretoria da entidade e que, assim, os trabalhos possam ser executados com êxito. Nesse ponto, a administração da entidade deve coordenar e comandar a equipe para que as ações fiquem em conformidade com o planejamento. Logo, para que, de fato, os objetivos traçados sejam respeitados, a administração deverá controlar todos os procedimentos que estão sendo executados por meio de feedback dos atos planejados, seja para poder verificar se estão havendo os resultados esperados, seja para, se necessário, mudar as estratégias, a fim de se chegar aos objetivos primeiramente definidos.

Tyszler e Barbero, citando o modelo de Almeida (2001, p. 42), indicam que o processo de planejamento pode ser dividido em 5 (cinco) grandes blocos, conforme a figura seguinte:

Figura 6 - Tipos e níveis de planejamento nas empresas/ entidades



Fonte: Almeida (2001, p. 42)

- **Orientação:** nesse bloco, são definidas a missão e a vocação da organização objeto do planejamento; a vocação, neste ponto, pode ser traduzida como os Valores e a Visão da entidade;
- **Diagnóstico:** fase em que é feita toda a análise, tanto de aspectos internos quanto da parte ambiental, procurando-se identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de se levantar as possíveis estratégias a serem traçadas;
- **Direção:** momento em que serão definidos: estratégias, objetivos e metas a serem atingidos;
- **Viabilidade:** bloco que é composto dos instrumentos de verificação da viabilidade das decisões tomadas; e
- **Operacional:** caso sejam consideradas viáveis as estratégias definidas, devem ser estabelecidas ações e um cronograma.

Norteadas pela definição da missão, da visão e dos valores, a fase de diagnóstico é determinante do sucesso de qualquer processo de planejamento estratégico, uma vez que é composta por todos os exercícios e as técnicas que permitirão à organização aproveitar os pontos fortes, reduzindo os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e evitando ameaças.

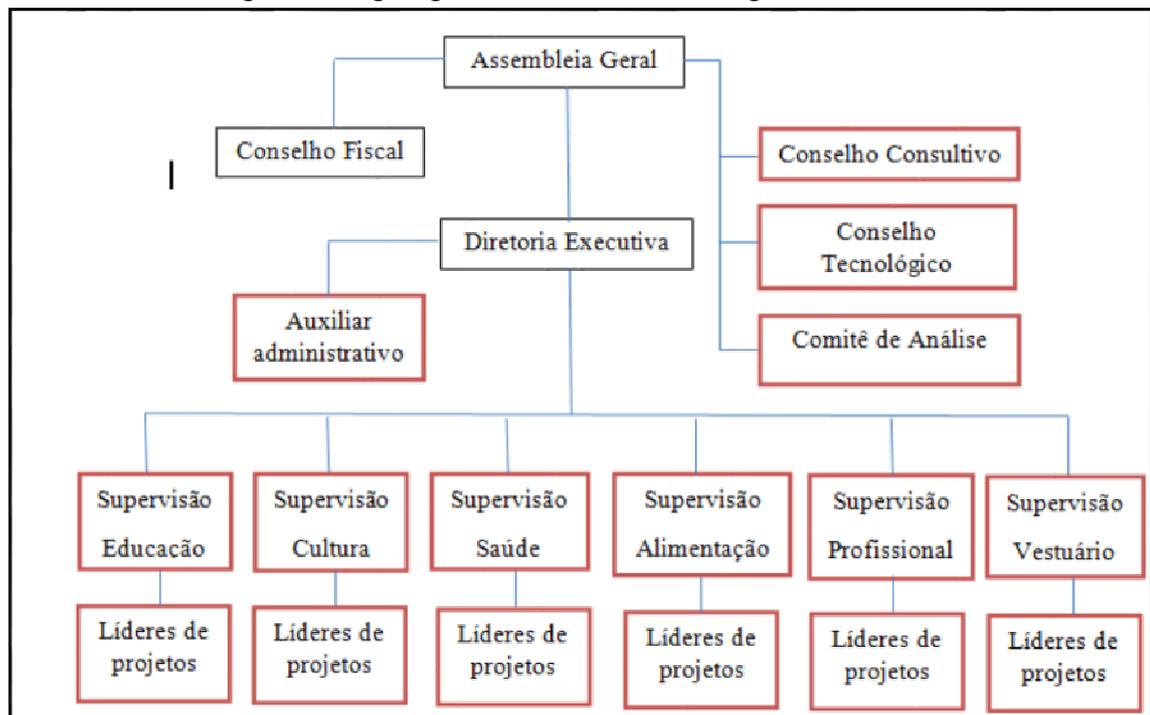
3.4.1.1 Propostas de Planejamento para a Entidade MASP

Com base nos dados demonstrados quanto à estrutura organizacional da entidade MASP, conjuntamente aos dados fornecidos em pesquisa realizada com os diretores da

entidade (conforme APENDICE A), bem como visando aos projetos futuros, apontados pelo próprio Presidente, os autores do presente trabalho elaboraram sugestão de planejamento para ser desenvolvida na entidade, visto que o modelo atualmente em funcionamento ainda não apresenta todos os requisitos necessários, ora apontados pelos pesquisadores. Com isso, objetivou-se uma melhoria administrativa da entidade, com a finalidade de maximizar os projetos já em andamento e implantar os demais projetos já existentes, porém não iniciados até o momento.

Analisando, também, a entidade como um todo, foram propostas mudanças em sua parte estrutura administrativa, de tal forma que o processo de planejamento e execução possam ser mais eficientes.

Figura 7 - Organograma da nova estrutura sugerida ao MASP



Fonte: Elaborado pelos autores da presente pesquisa

Sob tal estrutura, seria implantado: um Conselho Consultivo, composto por profissionais de áreas específicas, conforme a necessidade dos projetos da entidade, oferecendo à Diretoria (tal qual o Conselho Fiscal) respaldo de profissionais, análise da viabilidade do projeto em questão, servindo, assim, de suporte para apontar a necessidade de cada novo projeto e sua implantação; um Conselho Tecnológico, composto por profissionais da área de tecnologia da informação, concentrando toda informação da entidade, bem como proporcionando o monitoramento dos equipamentos, permitindo que os supervisores dos

projetos se concentrem, sobretudo, na execução das atividades (também seria de responsabilidade deste Conselho a divulgação dos trabalhos da entidade, seja por meio de site, ou de folhetos/informativos); e um Comitê de Análise para acompanhar os beneficiados e avaliar os resultados dos projetos (trata-se de um comitê responsável por fiscalizar o a execução dos projetos).

Ademais, seria de responsabilidade dos Conselhos e da Diretoria a elaboração de uma cartilha de direitos e deveres aos associados da entidade e a todos os voluntários. Posteriormente, entrariam os supervisores de área, ou seja, as pessoas líderes de equipes operacionais que receberiam o projeto de fato organizado pelos conselheiros e, na sequência, aprovados pela Diretoria e os poria em ação; em síntese: os supervisores seriam responsáveis por organizar e direcionar suas equipes quando da operacionalização dos projetos. Seriam eles responsáveis por selecionar os integrantes de suas equipes, pela motivação de seus liderados e de seus respectivos treinamentos. Após, entrariam os líderes de projetos que, com os supervisores, seriam os responsáveis em passar para toda a equipe a fase de execução.

Para que toda essa estrutura seja movimentada, conta-se com os recursos humanos do MASP, que atualmente é composto pelo voluntariado. Assim, primeiramente, para que se possa colocar em prática a nova estrutura, é importante que a entidade funcione em tempo integral; é preciso que haja pessoas-chave na estrutura da entidade, exercendo funções remuneradas, isto é, recebendo salários para trabalhar na entidade. De início, sugere-se que a contratação de uma secretária para auxiliar todos os Conselhos e a Diretoria da entidade. Outro ponto destacado seria o estabelecimento de reuniões mensais ou, até mesmo, assembleias, com a finalidade de avaliação do desempenho dos programas executados pela entidade, assim como do desempenho de cada área da entidade, realizando comparações com o mercado em si, ou seja, com entidades do mesmo porte e que possuam projetos semelhantes. Com isso, aos poucos, seria implantado, também, um programa de aperfeiçoamento da Equipe Gestora, por meio de cursos, treinamentos, palestras, proporcionando o constante aperfeiçoamento dessa Equipe.

Outro ponto relevante a ser considerado é a gestão do patrimônio da entidade, sob responsabilidade da Diretoria em conjunto com a Secretaria, havendo o controle e armazenamento dos materiais necessários para cada projeto, bem como o controle de estoque e patrimônio da entidade.

É importante destacar, ademais, o planejamento dos projetos futuros, aqueles de médio e longo prazo, denominados planejamento estratégico. Com base nisso, estruturou-se os projetos da entidade, aplicando-se aos conceitos de planejamento estratégico, para que

possam ser executados e atendam a seus objetivos. A entidade totaliza 10 projetos, porém, para fins de viabilidade, no presente trabalho, será apresentado apenas um projeto desenvolvido, cuja estruturação encontra-se no Apêndice B, p.81. Em cada projeto, estabeleceram-se objetivos e metas, definindo-se a equipe envolvida e o número de pessoas necessárias para abraçar a execução do projeto. Estabeleceu-se o orçamento e o cronograma de cada projeto. Depois, realizou-se um cronograma da entidade para o ano de 2014. É importante ressaltar os feedbacks de cada projeto para que se possam avaliar os resultados e, assim, verificar se esses estão atendendo às metas e aos objetivos propostos.

A utilização do marketing é mais um ponto essencial. A utilização dessa ferramenta possibilita que a empresa consiga, primeiramente, a divulgação da entidade no mercado e, conseqüentemente, possíveis investimentos em futuras parcerias. Assim, são indicadas algumas medidas iniciais de marketing, para que a entidade possa divulgar o trabalho desenvolvido em suas dependências e, também, tornar viável a parceria com empresas financiadoras dos projetos.

Como primeiro passo, é fundamental a padronização dos procedimentos adotados pela entidade. Dessa forma, sugere-se: a confecção de uma identidade visual, uma marca da entidade fácil de ser lembrada; a utilização de uniformes para todos os integrantes da equipe do MASP, principalmente quando estes estiverem colocando em prática as ações da entidade; a criação de formulários, com a finalidade de facilitar a organização dos projetos e a confecção de material publicitário como pôsteres e panfletos de divulgação dos projetos da entidade. (Nos APÊNDICES C e D, p.87 e 88, consta sugestão de uma nova identidade e sugestão de pôsteres para divulgação da entidade MASP, respectivamente.) Também é proposta a confecção de um site para a entidade, divulgando, dentre outras informações da entidade, seu teor básico: Estatuto; missão, visão e valores; a Gestão e os gestores atuais; a forma e a importância da Prestação de Contas; o contato com a entidade; as áreas de atuação e os projetos executados e em andamento, bem como a apresentação dos projetos futuros; a política de doações; campo para o cadastramento de possíveis doadores; campo para publicação de apoiadores e parceiros; agenda de desenvolvimento dos projetos e de demais compromissos do MASP; galeria de fotos e vídeos, entrevistas, artigos direcionados aos projetos, boletins informativos, redes sociais e blogs.

3.4.2 Planejamento Financeiro e utilização das demonstrações contábeis como ferramenta de tomada de decisão

3.4.2.1 Análise Financeira

A análise financeira é medida pela extração de índices financeiros. Ao se fazer a análise de uma entidade do Terceiro Setor, é importante definir alguns conceitos peculiares a esse tipo de instituição.

Em uma organização do setor privado, o objetivo é maximizar o valor de mercado e propiciar lucro aos seus proprietários, ou seja, há um objetivo econômico. Nas organizações do Terceiro Setor, não há uma mercadoria em troca, buscando o lucro, mas há um ser humano sendo transformado, e esse é o objetivo dessas organizações.

De acordo com o SILVA (2002, p. 65),

Os indicadores, nesse tipo de organização, servem para medir e monitorar resultados e ver se eles estão indo ou não, no rumo planejado. De tal modo, é pertinente dizer que “o fato de não se poder calcular numericamente um resultado não significa que ele seja impossível de ser medido”. A título de exemplificação, uma OSC pode ter indicadores sociais da população atendida, indicadores da sua área de atuação, dentre outros.

Nesse sentido, os resultados obtidos com a extração dos índices financeiros no Terceiro Setor diferem-se dos encontrados nas entidades privadas; a análise deve servir para orientar o gestor acerca da situação econômica e verificar se os objetivos sociais estão sendo alcançados pela entidade.

As medidas de resultados estabelecem indicadores pelos quais os resultados serão avaliados. Alguns resultados podem ser objetivamente “contados” (quantitativos), outros, com características difíceis de contar (qualitativos), exigem indicadores de avaliação diferentes. As medidas de resultados devem ajudar a responder a seguinte pergunta: “De que maneira é possível checar se os objetivos foram alcançados?” (SILVA, 2002, p. 62)

Os indicadores ou índices financeiros podem ser construídos a partir dos demonstrativos financeiros, a fim de avaliar a situação financeira da entidade.

3.4.2.2 Indicador de Solvência Relativa

O balanço patrimonial permite conferir a solvência e a liquidez da entidade. Segundo o SILVA (2002, p. 83), solvência é a capacidade de a empresa honrar seus compromissos de longo prazo; enquanto liquidez refere-se à capacidade da empresa cumprir seus objetivos de curto prazo.

O coeficiente da solvência (ou solvência relativa) é medido pela razão entre o passivo total e o ativo total, conforme demonstra o SILVA (2002, p. 95):

Figura 8 - Solvência relativa

$$\text{Solvência Relativa} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}$$

Fonte: SILVA (2002, p. 95)

A solvência relativa (solvência absoluta e o próprio valor do patrimônio social) indica quanto a entidade possui de dívidas para cada um real de ativo.

3.4.2.3 Indicador de Liquidez Relativa

A liquidez relativa é medida pela razão entre ativo corrente e passivo corrente, conforme demonstra o SILVA (2002, p. 95):

Figura 9 - Liquidez relativa

$$\text{Liquidez Relativa} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

Fonte: SILVA (2002, p. 95)

A liquidez relativa informa quanto a entidade possui de valores disponíveis para pagamento no curto prazo, para cada um real de dívida.

3.4.2.4 Indicadores de Despesas

Os indicadores de demonstração de resultados demonstram para a própria entidade onde é usado o dinheiro que ela arrecada, sendo um importante instrumento de gestão financeira, contribuindo para a transparência financeira das organizações do Terceiro Setor.

Alguns exemplos de indicadores relacionados às demonstrações de atividades da entidade são demonstrados no SILVA (2002, p. 96):

Figura 10 - Indicadores relacionados às demonstrações de atividades

<i>Despesas com atendimento</i>
<i>-----</i>
<i>Total das receitas</i>
<i>-----</i>
<i>Despesas com administração</i>
<i>-----</i>
<i>Total das receitas</i>
<i>-----</i>
<i>Despesas com captação</i>
<i>-----</i>
<i>Total das receitas</i>

Fonte: SILVA (2002, p. 96)

Por tais indicadores, pode-se demonstrar o que é gasto com atendimento ao público da entidade para cada um real arrecadado pela entidade; raciocínio esse que também se aplica às despesas com administração e com captação.

A fração resultante na extração desses indicadores pode ser analisada da seguinte forma:

Embora ainda não existam padrões pré-definidos para comparação (*benchmarks*), alguns sugerem cuidado se as despesas com atendimento ficam abaixo dos 50% da receita, ou se as despesas com administração ficam acima de 35% da receita, ou ainda se as despesas com captação de recursos ficam acima de 15% das receitas totais. (SILVA, 2002, p. 94)

Esses, dentre outros indicadores financeiros que tenham relevância para cada entidade do Terceiro Setor, podem e devem constituir elemento para subsidiar o processo de tomada de decisão dos gestores da entidade e respaldar a prática de transparência na prestação de contas.

3.4.2.5 Controles Financeiros Internos

Para Benício (2000, p. 45),

Os controles são um conjunto de ferramentas, com procedimentos lógico-matemáticos, necessários e saudáveis para a organização. Neles, devem ser registradas todas as opções financeiras da organização, de tal forma que, quando necessário, possa se ter uma visão clara, detalhada e simplificada de como a organização manuseia seus recursos diariamente.

O MASP é uma pequena entidade do Terceiro Setor e utiliza de controles financeiros simples, não possuindo tipo algum de software contábil ou financeiro para auxiliar os gestores nesses controles.

Os controles financeiros da entidade são feitos, basicamente, por meio de planilhas de Excel, sendo as demonstrações contábeis (DRE e Balanço Patrimonial) providenciadas por escritório terceirizado (voluntário). Os controles que o MASP usa são: planilha de fluxo de caixa, controle de conta corrente (bancária) e controle de pagamentos e recebimentos, entre outros.

Os controles de fluxo de caixa são desenvolvidos em planilhas em Excel, do mesmo modo em que é, também, realizado o controle de pagamentos e recebimentos.

Embora os controles atuais estejam atendendo às demandas da entidade, é importante implementar melhorias no que tange aos controles financeiros. A seguir, serão abordadas técnicas de controle interno, a título de contribuição para os controles já existentes no MASP, assim como a indicação de sua importância no desenvolvimento das finanças de uma entidade do Terceiro Setor.

3.4.2.5.1 Controle de Conta Bancária

O primeiro procedimento de controle financeiro é a abertura de uma conta bancária em nome da entidade. Desde que a entidade não possua impedimentos legais e creditícios, os procedimentos são simples.

A organização deverá utilizar um livro de contas correntes ou livro de bancos para registro das movimentações bancárias; nele, deverão ser registrados os créditos recebidos, os cheques emitidos e sua destinação, os juros sobre aplicações e, também, os débitos de despesas bancárias em geral.

A entidade poderá utilizar mais de uma conta bancária, de acordo com suas necessidades, segundo Benício (2000, p. 46):

As contas bancárias podem ser abertas na quantidade que a organização desejar ou necessitar. Em determinadas situações, sejam estas assinaturas de convênios ou projetos de captação de recursos, este procedimento está expresso em um contrato ou no acordo firmado. Esta exigência, muitas vezes encarada como mera burocracia, tem se mostrado de bastante utilidade principalmente quando a organização mantém acordo com mais de um doador, desenvolve mais de um projeto ou tem formas diversificadas de captação de recursos.

Para controle de suas contas bancárias, a entidade poderá utilizar um modelo, conforme segue demonstrado:

Tabela 8 - Livro de Bancos

Nome do Banco:				Data: 00/00/00	
	Conta nº	000-000000-0		Saldo	R\$
				Limite	R\$
Data	Movimentação	Debite	Credite	Valor	Saldo
					X-X-X-X-X
Saldo disponível para:				00/00/00	-
Aplicações					
Saldo Total					R\$-

Fonte: Benício (2000)

3.4.2.5.2 Livro Caixa

O livro-caixa é uma ferramenta auxiliar de controle da destinação dos recursos existentes que, também, permite ao gestor maior segurança no manuseio dos recursos.

Essa ferramenta deverá ser o controle da destinação dos recursos para suprir as necessidades imediatas das pessoas, no exercício de suas atividades na organização, tais como: pagamento de táxi, estacionamento, ônibus e metrô, água, café e demais despesas de pequeno valor que ocorrem rotineiramente.

Para o pagamento dessas pequenas despesas, a entidade deverá manter um volume de recursos a seu alcance. Sobre isso, Benício (2000, p. 47) pondera:

Denomina-se Fundo de Caixa o valor que a organização manterá disponível para essas pequenas despesas. O Valor deste fundo será determinado de acordo com a demanda diária da organização para atender a essas despesas.

O ideal, nesse caso, é que a organização mantenha um volume de recursos que dure, no mínimo, uma semana, evitando reposições constantes ou falta de recursos quando necessário.

Para manter esses recursos internamente é aconselhável que a organização disponha de um pequeno cofre onde caibam, além desses recursos, os talões de cheques, cartões bancários, documentos legais, como originais de estatuto social, cópia de documentos pessoais de associados, etc.

Ainda de acordo com Benício (2000, p. 47), o livro-caixa deve ser mantido e escriturado na organização, por aquele que desempenhar a função de tesoureiro.

Tabela 9 - Movimento de Caixa

Data	Movimentação	Doc nº	Entradas	Saídas	Saldo
	De Transporte				X-X-X-X-X
					X-X-X-X-X
	A transportar				X-X-X-X-X
DETALHES DO SALDO		Saldo anterior			
Dinheiro		Saldo atual			
Cheque		Fundo Fixo %			
Vales					
Outros Valores					

Fonte: Benício (2000)

3.4.2.5.3 Controle de Contas a Pagar e Receber

No livro de contas a pagar e receber, devem ser registrados os valores que a organização tem a receber, assim como os valores que ela tem a pagar, relacionando data, vencimento e forma de pagamento ou recebimento. Esse controle auxiliará na execução diária dos pagamentos e recebimentos.

Tabela 10 - Livro de Conta Corrente

NOME DO DEVEDOR (OU CREDOR)				Mês: 00/00
Data	Movimentação	Debite	Haver	Saldo
				X-X-X-X-X
A transportar				X-X-X-X-X

Fonte: Benício (2000)

3.4.2.5.4 Autorização de Despesas

Para efetuar o pagamento de qualquer despesa da entidade, mesmo as previstas dentro do orçamento da atividade proposta, é importante que a solicitação seja feita via documento que demonstre ao gestor a fonte dos recursos, fato que facilitará na elaboração de relatórios futuros.

A entidade possui suas despesas ordinárias (ou fixas), como salários e infraestrutura, porém possui uma variedade de itens de outras despesas, que, se não forem devidamente documentadas, poderão ser esquecidas ao longo do tempo, caso não estejam amparadas em documentos autoexplicativos. Nesse sentido, Benício (2000, p.49) esclarece que

A autorização de despesas tem função similar à de uma nota de empenho utilizada n serviço público. É um instrumento eficaz na gestão financeira pela quantidade de informações que ele contém. Num mesmo documento, além das informações rotineiras, como data de emissão e pessoa que solicita, pode-se ter ainda:

- a) o nome da pessoa que autorizou a despesa;
- b) a fonte dos recursos que serão utilizados;
- c) o projeto ou o centro de custo a que esta despesa se refere
- d) uma descrição clara da necessidade de realização dessa despesa
- e) a informação se é uma despesa amparada por orçamento, e outras.

Segue modelo de autorização para realização de despesas em entidades do Terceiro Setor:

Tabela 11 - Autorização de realização de despesas

Autorização para realização de despesas		
<i>(sempre que possível, anexar orçamento)</i>		
Natureza da despesa () Viagem () Condução () Refeição () Outras		
Valor estimado R\$: _____ Data de solicitação ___/___/___		
Forma de pagamento () Dinheiro () Cheque () Cartão () Outras		
Motivo:		
<i>(Quando necessário, descrever)</i>		
<i>Centro de Custos</i>		
Doador A - R\$ _____	Doador B - R\$ _____	Doador C -
	\$ _____	
Projeto A - R\$ _____	Projeto B - R\$ _____	Projeto C -
	\$ _____	
_____		_____
Solicitante		Autorização

Fonte: Benício (2000)

3.4.2.5.5 Demonstrações Financeiras (Análise dos indicadores da entidade pesquisada)

Em entrevista realizada com os gestores do MASP, foi constatado que a entidade não faz uso nem analisa seus indicadores.

Embora as entidades do Terceiro Setor não busquem lucratividade, as análises financeiras são relevantes para que essas possam buscar resultados positivos em sua gestão e cumprir com seu papel social. Nesse sentido, o cálculo dos indicadores, ora substanciado pelos referenciais teóricos pesquisados, sem dúvida, poderá contribuir para a gestão financeira da entidade fim.

Utilizando os balanços patrimoniais do MASP, referentes aos anos 2012 e 2013, constatou-se que a entidade ainda não possui dados suficientes em seu balanço para o cálculo dos índices de solvência relativa e liquidez relativa. Contudo, por meio dos dados da DRE ou DSDE, foi possível calcular seus indicadores de despesas com atendimento. Tais indicadores, aliás, demonstram onde o MASP tem usado o dinheiro que arrecada, considerando suas principais despesas. O cálculo é feito dividindo o total das despesas com atendimento pelo total das receitas; no caso do MASP, são as despesas destinadas aos cursos regulares

oferecidos pela entidade. Por esses indicadores, nota-se que, para cada R\$ 1,00 arrecadado, R\$ 0,81 foram utilizados com os serviços dos cursos oferecidos em 2013. Conclui-se, assim, que a entidade utiliza grande parte de tudo o que arrecada com os cursos oferecidos. Já no ano de 2012, o índice foi muito menor: R\$ 0,17 para cada R\$ 1,00 arrecadado. Tal variação pode ser percebida pelo valor das receitas, que foi muito maior em 2012.

Outro índice calculado foi o indicador das despesas administrativas, dividindo-se despesas administrativas pelo total das receitas, utilizando-se de dados obtidos no DRE ou DSDE. Com esse índice, demonstra-se que, para cada R\$ 1,00 arrecadado, foram utilizados R\$ 0,08 com despesas administrativas no exercício de 2013; enquanto no ano anterior, o gasto havia sido de R\$ 0,03 para cada R\$ 1,00 arrecadado.

De acordo com SILVA (2002, p. 96), mesmo que não existam padrões pré-definidos para comparação (benchmarks), é sugerido que as despesas com atendimento fiquem acima de 50% da receita e que as despesas administrativas não ultrapassem 35% da receita. Sobre esse quesito, o MASP, no período analisado, atou de acordo com os parâmetros solicitados.

Finalmente, pelos dados fornecidos no DRE ou DSDE, nota-se que a entidade não possui nenhuma informação de gastos com pessoal por não existir quadro de funcionários remunerados na entidade. Isso porque todo o trabalho é desenvolvido por voluntários, não sendo possível, portanto, calcular tal índice.

CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO

O Terceiro Setor apresentou um grande avanço em sua história, principalmente em se tratando do contexto Brasil. Isso, por sua vez, fez com que houvesse a necessidade de aprimoramento e profissionalização de suas atividades, pois a cobrança por parte dos interessados nesse setor tornou-se cada vez mais crescente.

As prestações de contas das entidades do Terceiro Setor requerem particularidades e cuidados específicos, já que seus objetivos são diferenciados. Portanto, é essencial que sua gestão possua um tratamento particular, atento à obtenção de recursos, não com vistas ao lucro, mas sim voltados para a manutenção e sobrevivência de suas próprias atividades; é imprescindível que essas entidades realizem um planejamento adequado de suas finanças.

O presente trabalho teve, pois, como objetivo principal apontar pontos em que a entidade MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal pode estruturar sua gestão atual, de maneira mais adequada, para que obtenham maiores recursos e, assim, uma vida financeira saudável que permita a aplicação de seus objetivos futuros. Para isso, procurou-se identificar os pontos da gestão atual da entidade que seriam necessários alterar, de acordo com os conceitos de planejamento para entidades do Terceiro Setor. Foram, então, analisados os documentos de controle interno apresentados pela Diretoria, bem como os dados fornecidos em entrevista realizada com a contadora da entidade e chegou-se aos resultados que ora serão relatados.

A entidade MASP possui, no momento, uma forma de obtenção única de recursos, que é a doação, vinda de uma única parceria atual, o que acaba dificultando o desenvolvimento de seus projetos. Outro ponto a ser focado é a falta de pessoal com conhecimento para a preparação de documentos importantes da entidade, como o plano de ação de seus projetos, essencial para a obtenção de outras parcerias e, conseqüentemente, de novos recursos para a entidade. Constatou-se, também, que não há plano de marketing adequado, tornando-se mais deficiente ainda o planejamento de obtenção de parceiros financiadores para a entidade.

Por outro lado, verificou-se que os sistemas de controle e planejamento da entidade são baseados em planilhas de Excel, recibos de doações e sistema bancário, o que torna falho o sistema de controle integrado de gestão; o sistema atual pode dificultar a rotina do setor financeiro e sobrecarregar o gestor financeiro, já que não é um mecanismo confiável para a tomada de decisão da entidade.

Outro ponto importante a ser destacado são as demonstrações financeiras apresentadas. Com base em análise do balanço da entidade, notou-se a falta de informações relevantes. Foi possível detectar que, não haviam informações detalhadas para a confecção do balanço, o que, naturalmente, acabou dificultando a elaboração de notas explicativas no balanço patrimonial e, em consequência, houve a alteração dos índices apurados no presente trabalho, implicando dados não confiáveis; isto é: não foi possível verificar a exatidão das informações, a real situação da entidade para uma tomada de decisão adequada.

Contudo, esta pesquisa apresentou formas estratégicas para melhorar os controles internos da entidade, de maneira a gerar mais informações e, assim, maximizar suas atividades, melhorando estratégias de captação de recursos, apresentando alternativas para cativar empreendedores e, também, parcerias governamentais; ademais, orientou a confecção dos documentos necessários para atingir tais objetivos junto aos órgãos públicos. Explorou-se, enfim, a importância de tais quesitos para a prestação de contas, colaborando com o processo de melhoria das demonstrações contábeis que, por último, podem vir a se tornar mais próximas da real rotina da entidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entidades do Terceiro Setor desenvolvem um grande papel na sociedade, pois contribuem para que pessoas que não possuem condições financeiras possam ser incluídas e ter uma profissionalização.

A cada dia, o crescimento dessas entidades no Brasil é maior; com isso, o Governo Federal passou a exigir um maior rigor à prestação de contas de suas atividades, sobretudo, em relação aos documentos e às demonstrações contábeis, comprovantes fundamentais para a certificação das entidades.

Com o rigor existente, muitas entidades deixam de obter a certificação necessária, comprometendo o desenvolvimento de suas atividades.

Outro problema muito comum nas entidades é a falta de controle financeiro. Não raro, seus membros não têm o controle dos gastos, causando contratempos às finanças, em geral, por falta de recursos, e isso leva muitas entidades à descontinuidade de seus serviços.

Assim, diante da questão e após análise da entidade objeto de estudo do presente trabalho, procurou-se desenvolver todo o planejamento estratégico financeiro de uma entidade, o MASP, visto que este apresentou dificuldades em sua gestão financeira que o estavam impossibilitando de adquirir a receita de que precisava para o desenvolvimento adequado de seus projetos.

Após a identificação do problema, foram analisadas e identificadas as medidas necessárias, na busca por um melhor desempenho, sendo desenvolvidos na entidade: o planejamento financeiro, o planejamento estratégico, a análise financeira, o orçamento, entre outros, para que a entidade possa, dessa forma, analisar seus números e tomar as decisões necessárias.

Para finalizar, salienta-se que as entidades do Terceiro Setor desempenham um nobre papel social, por isso, é preciso, mais do que nunca, zelar por sua manutenção junto aos órgãos certificadores; é preciso estar atento ao seu processo de transparência, à sua continuidade; sendo fundamental prezar por sua existência, dando atenção à sua gestão financeira e ao seu planejamento estratégico, fatores de extrema importância para qualquer tipo de organização, seja ela com ou sem finalidade lucrativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENÍCIO, João Carlos. **Gestão Financeira para Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Global. 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em: 28 Out. 2014.

_____. **Decreto 2.536**, De 6 de Abril de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2536.htm>. Acesso em: 28 Out. 2014.

_____. **Decreto 7.237**, De 20 de Julho de 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7237.htm>. Acesso em 28 Out. 2014.

_____. **Decreto 8.242**, De 23 de Maio de 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2014/Decreto/D8242.htm#art70>. Acesso em: 28 Out. 2014.

_____. **Instrução Normativa nº 242**, De 21 de Novembro de 2002. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/2002/in2472002.htm>>. Acesso em: 04 Nov. 2014.

_____. **Instrução Normativa nº 739**, De 2 de Maio de 2007. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/2007/in7392007.htm>>. Acesso dia 28 Out. 2014.

_____. **Lei Nº 8.212**, De 24 de Julho de 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm>. Acesso em 28 Out. 2014.

_____. **Lei Nº 8.742**, De 7 de Dezembro de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm>. Acesso em 28 Out. 2014.

_____. **Lei Nº 9.532**, De 10 de Dezembro de 1997. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei953297.htm>>. Acesso em 28 Out. 2014.

_____. **Lei N° 12.101**, De 27 de Novembro De 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm>. Acesso em: 29 Abr. 2014.

_____. **Lei N° 12.868**, de 15 de Outubro de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12868.htm>. Acesso em: 28 Out. 2014.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Conselho Nacional de Assistência Social. **Orientação Conjunta MDS/CNAS: Inscrição de entidades de Assistência Social Municipais e do Distrito Federal – CAS, nos termos da Resolução CNAS n° 16/2010**. Brasília/DF. Março. 2012.

CAMPOS SOUZA, Marlene de Fátima. **Contabilidade do Terceiro Setor**. Coleção UNIVEM, Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, 2012.

FERLE, G. N. **Modelo de Orçamento empresarial em uma entidade do Terceiro Setor**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, dez 2012.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo; Atlas, 2007.

GENGHINI, Luis Antônio; MARTINS, Cibele Barsalini; AZEVEDO, Mauricio S.; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; CORREA, Dalila Alves. **Planejamento e Plano de Marketing de Organizações do Terceiro Setor**. 2º Congresso Transformare 19-20 março 2012, Paris. Disponível em: < <http://www.transformare.adm.br/anais/Luiz-Antonio-Genghini-et-al.-Planejamento-e-Plano-de-Marketing.pdf>>. Acesso em: 01 Jun. 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**, 12. Ed. São Paulo: Pearson. 2010.

JOHANNPETER, Maria Elena. **Gestão é fundamental**. Plurale em Revista. Edição 32. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosGestao.asp>>. Acesso em 01 Jun. 2014.

JUNIOR, A. S. M.; SCARANELLO, B. de M.; SILVA, F. M.; OLIVEIRA, L. G. de; ARAKAKI, S. **Planejamento Estratégico para uma instituição do Terceiro Setor: Estudo de caso do grupo cultural Afroreggae**. Universidade de São Paulo, Escola de Com. E Artes. São Paulo. 2007.

KOTHE, A. C. C. L.; SOUZA, L. A. de; GOZER, I. C. **Orçamento em entidades sem fins lucrativos: estudo de caso em uma entidade religiosa.** Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 10, n. 1, p. 69-98, jan/jun. 2009. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/viewFile/3623/2355>>. Acesso em: 29 Abr. 2014.

MARCOVITCH, Jaques. **Da Exclusão à Coesão Social: Profissionalização do Terceiro Setor:** Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MATARAZZO, Carmine D. **Análise de balanços.** 6. ed. São Paulo, 2007.

MEIRELES, Letícia. **GESTÃO FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO APLICADO A CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA.** Trabalho de conclusão de curso de graduação de Bacharel em Administração à Universidade Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29791/000776099.pdf>>. Acesso em: 29 Abr. 2014.

NUNES, Pedro. **Dicionário de Tecnologia Jurídica.** 12. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1990.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para Entidades sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor).** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. O. de. **Ação Social e Terceiro Setor no Brasil.** Tese de Mestrado em Economia Política. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2005.

PORTAL STO, Terceiro Setor Online. **Nova Lei da Filantropia: principais alterações.** Disponível em: <<http://www.terceirosetoronline.com.br/conteudo/nova-lei-da-filantropia-principais-alteracoes/>>. Acesso em: 29 Abr. 2014.

RITS. **Estado, Mercado e Terceiro Setor.** 2008. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 29 Abr. 2014.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Demandas Sociais Versus Crise de Financiamento: O Papel do Terceiro Setor no Brasil.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, set/out. 1998.

ROSS, S. A. **Princípios de Administração Financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Antônio Luiz de Paula. (Coord.) **GUIA DE GESTÃO: para quem dirige entidades sociais**, São Paulo: **Fundação ABRINQ; SENAC**, 2002. Disponível em: <http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Guia_de_gesto_para_dirigentes_de_entidades_sociais.pdf>. Acesso em: 28 Out. 2014.

SOUZA, Acilon Batista de. **Contabilidade de empresas comerciais**. São Paulo: Atlas, 2002.
TYSZLER, Marcelo; BARBERO, Edson Ricardo. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: o caso do instituto de estudos e orientação à família**. VI SEMEAD. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/administracao.htm>>. Acesso em: 17 de outubro de 2014.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**- artigo. Revista SOCERJ (p.383-386), 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre, 2001.

_____. _____. 3.ed. Porto Alegre, 2005. Trad. Daniel Grassi. Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ENTREVISTA



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA" MANTENEDORA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA –UNIVEM BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

Título do Trabalho: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO PARA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR – ESTUDO DE CASO DA ENTIDADE MASP (MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL E PESSOAL)

Graduandos: Fábio Aziani Duran Lopes, Laís Borelli dos Santos, Talita Reis Paulino de Faria

Orientadora: Profª. Marlene de Fátima Campos Souza

Data: 14/10/2014

Local: Marília/SP

1. Como o MASP realiza o controle dos dados financeiros? Possui algum software?
Controla com planilhas em Excel?
2. A instituição possui um controle de fluxo de caixa?
3. Como o MASP controla seus pagamentos e recebimentos?
4. Quais as principais dificuldades nesse controle?
5. As informações do fluxo de caixa são analisadas para oferecer subsídio aos processos de tomada de decisão?
6. Além do fluxo de caixa, há outros controles financeiros no MASP? Quais?
7. Quem é responsável pela elaboração das demonstrações financeiras do MASP? Quais as demonstrações que são elaboradas e com qual periodicidade?
8. Essas demonstrações são analisadas?
9. A partir das demonstrações financeiras, são calculados indicadores financeiros do MASP?
10. Esses indicadores são analisados?
11. Qual a importância para o MASP do Balanço Patrimonial? As informações dessa demonstração são analisadas?
12. Qual a importância para o MASP do DRE? As informações dessa demonstração são analisadas?
13. Quem são os principais sujeitos interessados nas demonstrações de resultados?
14. O MASP elabora Notas Explicativas?

APÊNDICE B – PROJETO DESENVOLVIDO PARA PLANO DE AÇÃO DA ENTIDADE

6.1. PROJETO “HORA DE VIAJAR” – BIBLIOTECA COMUNITÁRIA

6.1.1 JUSTIFICATIVA

Visto todas as dificuldades enfrentadas e vividas pela população atualmente, como a violência, o desemprego, a ineficiência no sistema educacional do país despertou em um grupo de pessoas a vontade e a motivação de ajudar o próximo, de levar a população menos favorecida a oportunidade de crescimento pessoal e o desenvolvimento intelectual, afim de mudar de vida, de que uma maior parte da população possa conquistar uma melhor qualidade de vida para si próprio e a sua família. Em virtude destes fatos criou-se o projeto “Hora de Viajar”, o qual visa estimular e intensificar o hábito da leitura entre a população brasileira.

Em uma reportagem divulgada pelo repórter Pablo Pacheco mostra que o brasileiro deixa a leitura em segundo plano na hora de optar por um entretenimento no seu momento de lazer. É o que apontou a pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, que é feita pela Fundação Pró-Livro e pelo instituto Ibope Inteligência a cada quatro anos. De acordo com o último estudo, divulgado no segundo semestre de 2012, 24% dos entrevistados afirmaram que cultivam o hábito de ler durante o tempo livre. Na pesquisa anterior, divulgada em 2008, esse índice era de 36%. Ainda conforme o painel, o brasileiro lê, em média, 1,85 livro por trimestre, número também menor que a média registrada anteriormente, que foi de 2,4 livros a cada três meses.

A pesquisa da fundação revelou a queda de leitores no país. De 95,6 milhões para 88,2 milhões, conforme os dados apresentados no ano de 2012. O índice representa que o universo de leitores diminuiu 9,1%. O resultado de 88,2 milhões de leitores corresponde a 50% da população total de brasileiros com 5 anos ou mais (178 milhões).

O Ibope ouviu 5.012 pessoas em 315 municípios brasileiros e classificou como leitor o entrevistado que leu pelo menos um livro nos três meses anteriores à pesquisa. Os entrevistados puderam escolher mais de uma opção de lazer.

Segundo a presidente do Instituto Pró-Livro, que faz a pesquisa com o Ibope a cada quatro anos, disse que o Brasil vai demorar a alcançar níveis de leitura dos países europeus, cuja população lê, em média, oito livros por ano. Para a presidente do instituto, se os

professores incentivam a leitura, os alunos são influenciados positivamente e passam a cultivar o hábito.

Criar uma biblioteca comunitária é uma possibilidade de valorização da comunidade local, na medida em que os conhecimentos podem ser levados a um número maior de pessoas. Essa iniciativa mostra o alto nível de organização, amadurecimento e cidadania da comunidade local, já que assim as pessoas se tornam responsáveis pelo processo de crescimento cultural coletivo e individual.

É importante lembrar que a biblioteca é o lugar ideal para o estudo, porque muitas vezes o estudante não tem em sua casa o acompanhamento adequado.

Oferecer também material adequado para as pesquisas dos alunos e a possibilidade de leitura de temas variados, escolares ou não.

6.1.2 PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO/PROJETO

Como público-alvo tem-se a população dos bairros aos arredores da sede da entidade, como fase inicial, podendo ser futuramente aberta a qualquer interessado.

6.1.3. OBJETIVOS

6.1.3.1. OBJETIVO GERAL

Proporcionar à comunidade local, valorização e veiculação de conhecimento, otimizando a cidadania entre os usuários.

6.1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Satisfazer a necessidade da população de um maior contato com a leitura;
- Otimizar a leitura entre a população ao nível de aumentar o conhecimento; e
- Incentivar a leitura na comunidade mais carente.

6.1.4 METAS

- Criação da biblioteca com as devidas instalações e acervo necessário;
- Atender crianças, jovens, adultos e idosos interessados em participar do projeto; e
- No mês, atender a cerca de 20 pessoas, inicialmente.

6.1.5 METODOLOGIA

6.1.5.1 Estruturação da Biblioteca (cronograma):

6.1.5.2. Procurar os órgãos competentes e solicitar apoio para o projeto

6.1.5.3. Encontrar um local adequado e adquirir os móveis e utensílios necessários

6.1.5.4. Obtenção de móveis, utensílios e acervo por meio de:

- convênios com bibliotecas já constituídas, doações por terceiros de livros, móveis e utensílios;
- solicitação de doação de acervo junto a órgãos governamentais e editoras;
- campanhas de divulgação e mobilização da sociedade, para doação de livros e equipamentos; e
- recursos próprios.

6.1.5.5. Classificar o acervo

6.1.5.6. Organizar o acervo nas estantes

6.1.5.7. Guardar as fichas e os formulários em local adequado

6.1.5.8. Definir os recursos humanos (pessoas responsáveis pela coordenação das Atividades)

6.1.5.9. Confeção e registro do Estatuto e do Regulamento

6.1.5.10. Escolha do nome da biblioteca

6.1.5.11. Registro dos colaboradores interessados como sócios efetivos – que participam ativamente, prestando os serviços necessários para a manutenção do espaço - e beneméritos – que contribuirão para o engrandecimento da biblioteca;

6.1.5.12. Decidir os dias e horários de funcionamento da biblioteca, bem como os responsáveis por ela. Se for conveniente, promover atividades de divulgação e/ou atividades culturais para a inauguração da mesma.

6.1.5.13 Serviços da Biblioteca

Uma biblioteca comunitária é um local público destinado a atender à comunidade em geral, cujo acervo será composto por uma grande variedade de assuntos. Ela terá sua gestão administrada por integrantes do MASP e prestará os seguintes serviços:

- Empréstimos domiciliares: a biblioteca comunitária deverá especificar que livros de seu acervo serão disponibilizados para empréstimo, qual será o prazo do mesmo e quantos livros o leitor poderá retirar de cada vez, assim como os materiais (livros, revistas, jornais etc.) que serão exclusivos para consulta dentro da própria biblioteca;
- Pesquisas: a biblioteca comunitária disponibilizará seu espaço para leitura e pesquisa para toda a comunidade, oferecendo apoio para atividades escolares como trabalhos de pesquisa e deveres de casa;

- Atividades culturais: a biblioteca comunitária poderá promover atividades no decorrer do ano (concursos de redação, teatros, bailes, contação de histórias, oficinas culturais etc.), voltadas para a integração cultural e social da comunidade;
- Atividades escolares: a biblioteca comunitária poderá ser utilizada para atividades didáticas sugerindo e disponibilizando livros, revistas, jornais, filmes e demais materiais. A biblioteca deverá ser usada para atividades agradáveis que promovam o interesse e o prazer da leitura.

6.1.5.14 Regras de Convivência

A biblioteca terá um espaço para leitura onde o silêncio deverá ser respeitado;

O local, materiais e o mobiliário constituem certamente os fatores essenciais na boa organização de uma biblioteca, devendo ser preservados;

A biblioteca deverá permanecer aberta durante o maior espaço de tempo possível, levando-se em consideração especialmente o interesse dos leitores.

6.1.6 DOCUMENTAÇÃO E INSTRUMENTOS DE REGISTRO PARA O ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA AÇÃO/PROJETO JUNTO AOS USUÁRIOS

Assinalar quais os instrumentos que a instituição possui

- (x) Ficha de cadastro dos usuários
- () Ficha de acompanhamento/evolução
- (x) Relatórios
- (x) Lista de presença/controle de frequência
- () Instrumento para controle de entrega dos benefícios eventuais
- () Plano individual de atendimento personalizado ao usuário
- () Plano de acompanhamento familiar
- () Cópia de documentação pessoal dos usuários
- (x) Ficha de avaliação do serviço
- () Ficha de encaminhamento para a rede de serviços
- () Sistema de informação (informatizado)
- (x) Outros documentos. Descrever quais: instrumento de controle de acervo de livros e materiais visuais e audiovisuais da biblioteca; instrumento de controle de empréstimo de qualquer material por usuário.

6.1.7 RECURSOS DISPONÍVEIS PARA A AÇÃO/PROJETO

Atualmente o MASP possui uma sala em seu espaço físico capaz de comportar a estrutura de uma biblioteca. É disponível também um pequeno acervo de livros adquiridos pela entidade por meio de doações pela comunidade.

6.1.8 RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A AÇÃO/PROJETO:

Para a execução do projeto, o MASP necessita:

- uma secretária geral para a entidade;
- uma bibliotecária ou estagiário na área de biblioteconomia;
- estantes para acomodação do acervo de livros, revistas, periódicos e matérias didáticos;
- no mínimo, 1 computador para auxiliar nos registros;
- balcão de atendimento;
- mesas e cadeiras para estudo;
- tablets;
- uma televisão; e
- divisórias para construção das salas.

6.1.9 PREVISÃO DE CUSTO

Para a execução do projeto estima-se um gasto inicial de R\$ 10.000,00, gasto esse tido com a montagem da estrutura física da biblioteca.

Com a mão-de-obra, estima-se um custo de R\$ 1.400,00 inicialmente com a contratação de uma secretária.

6.1.10 PARCERIA PARA A AÇÃO/PROJETO

Atualmente o MASP possui uma parceria com a Terceira Igreja Batista de Marília, parceria esta conquistada desde o início das atividades do MASP. Porém os recursos disponibilizados pela parceira, é hoje única e exclusivamente destinado para cobrir despesas fixas e essenciais para a manutenção da entidade. Para que seja possível a execução e desenvolvimento do projeto em questão está sendo estabelecido contato com a Prefeitura Municipal de Marília, onde está sendo tramitado uma possível disponibilidade de verba anual para manutenção e desenvolvimento dos projetos da entidade, dentre eles a criação da biblioteca. Fora isso, o MASP vem buscando junto ao setor privado contatar com possíveis mantenedoras e futuras empresas parceiras.

6.1.11 ARTICULAÇÃO COM A REDE PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO

Para que seja possível a execução do projeto em questão o MASP vem divulgando o projeto entre a comunidade e também entre as empresas da cidade. Para conseguir adquirir o acervo de livros necessários a comunidade está sendo mobilizada a efetuar doações de livros e materiais didáticos, como também móveis e utensílios para a infraestrutura interna da biblioteca. Para as empresas da cidade está sendo realizado o pedido de doações de utensílios necessários para a criação da biblioteca, utensílios estes não disponibilizados pela entidade.

Com verba disponibilizada pela Prefeitura Municipal de Marília, pretende-se destinar parte para a criação da infraestrutura da biblioteca.

Após a criação propriamente dita da biblioteca, pretende-se realizar a divulgação da mesma através das escolas da região, através de cartazes, com a própria parceira Terceira Igreja Batista de Marília como também a divulgação pessoal, por meio de folders e panfletos e também o próprio “boca a boca” dos envolvidos no trabalho da entidade.

Após a criação e a divulgação da biblioteca, será monitorado por meio de relatórios de controle e possíveis auditorias internas se os procedimentos estabelecidos para funcionamento da biblioteca estão sendo executados corretamente.

6.1.12. ARTICULAÇÃO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Como plano de controle de execução do projeto o MASP estabelece relatórios periódicos a serem preenchidos pelos responsáveis pela biblioteca, os quais demonstrarão a regularidade dos usuários bem como o interesse e dificuldades dos mesmos. Para monitoria desta rotina, estabelece que uma vez ao mês um integrante da diretoria vai dar o seu parecer quanto os relatórios de controle verificando se o objetivo do projeto está sendo cumprido ou se há a necessidade de tomar alguma medida cabível para que possa ser melhorado o serviço e conseqüentemente o objetivo seja alcançado. Feito isso, irá ser estabelecida uma reunião do comitê de organização do projeto juntamente com a diretoria da entidade com a finalidade de discutirem as possíveis providências a serem tomadas.

APÊNDICE C - NOVA IDENTIDADE DO MASP



Material desenvolvido por Júnior Criação

ANEXO 1 – ESTATUTO SOCIAL DA ENTIDADE MASP

3ª TABELA DE NOTAS DE MARÍLIA
José Guimarães Camarinha - Tabelião
AUTENTICAÇÃO
27 ABR. 2011
Juliana de Almeida Mattos
0561AB063749



ESTATUTO SOCIAL
MASP - Ministério de Ação Social e Pessoal

1
1º OFICIAL DE REGISTRO CIVIL DAS
PESSOAS FÍSICAS - MARÍLIA (SP)
Apontado sob nº 5469

TÍTULO I

DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FINS, NATUREZA, PRAZO DE DURAÇÃO E OBJETIVO DA ASSOCIAÇÃO.

Artigo 1º - O MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal, anteriormente denominado de Casa de Apoio Aprisco Noemi, fundado em 24 de Abril do ano 2.000 é uma Associação sem fins econômicos, de caráter beneficente, filantrópica e educativa, regendo-se por este Estatuto e pelas disposições legais que lhe sejam aplicáveis, em especial a Lei Federal nº 10.406, de 11 de janeiro de 2.002 (Código Civil Brasileiro) e legislações posteriores.

Parágrafo único: O MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal, para efeitos legais, contratuais, trabalhistas, previdenciários e outros, poderá ser simplesmente denominado MASP, ficando convalidados todos os atos legalmente praticados anteriormente ao presente Estatuto.

Artigo 2º - O MASP - Ministério de Ação Social e Pessoal tem domicílio e sede à Rua Manoel Brazil Camargo, nº 148, Jardim Continental, CEP: 17524-118, nesta cidade e município de Marília, Estado de São Paulo, com Foro nesta Comarca de Marília, Estado de São Paulo.

Artigo 3º - O prazo de duração do MASP - Ministério de Ação Social e Pessoal é indeterminado.

Artigo 4º - Os fins da associação são:

§1º - Criação de estabelecimento de Ensino, Escolas Profissionais e Cursos diversos de: I- Maternal e Jardim de Infância; II- Alfabetização de adultos; III- Corte e costura, crochê, tricô, bordado e pintura geral; IV- Datilografia, digitação e manuseio de software de computadores; V- Artesanato; VI – Arte culinária;

§2º - Encaminhamento para atendimento médico, odontológico, psicológico e profissional;

§3º - Criação e Administração de Creches, Escolas, Albergues, Asilos, Casas de recuperação de drogados e similares;

§4º - Distribuição de gêneros alimentícios, roupas e calçados;

§5º - Assistência às pessoas comprovadamente carentes;

§6º - Visitação aos necessitados;

§7º - Manutenção da ordem na entidade e suas dependências.

Artigo 5º - O MASP - Ministério de Ação Social e Pessoal poderá firmar contratos, convênios, termos de parcerias, termos de cooperação e articular-se de forma conveniente, com órgãos ou entidades públicas e privadas ou do



2



terceiro setor, pessoas físicas, assim como com empresas ou instituições nacionais ou internacionais a fim de cumprir as suas finalidades.

TÍTULO II

DOS ASSOCIADOS

Artigo 6º - A associação tem números ilimitados de sócios, cujo critério para admissão dos associados compreende as seguintes categorias:

- I- **Contribuinte:** Os que forem inscritos no quadro de sócios contribuirão mensalmente com importância não inferior à mínima determinada pela diretoria;
- II- **Beneméritos:** Os que tiverem prestado relevantes serviços ou contribuindo com donativos de expressivo valor de uma só vez à sociedade;
- III- **Ativos:** Os maiores de 18 (dezoito) anos admitidos pela diretoria, que além de contribuírem com mensalidades, trabalharem pessoal e diretamente para a realização dos objetivos da entidade.

CAPÍTULO I - Requisitos para admissão, demissão e exclusão dos Associados.

Artigo 7º - Serão excluídos, automaticamente, da condição de Associados:

- I- Os que tentarem, por qualquer meio ou forma de iludir ou fraudar ao MASP, atuando contra seus interesses ou usando meio ilícito para obtenção de vantagens, para si ou para terceiros;
- II- Os que praticarem atos de rebeldia contra os princípios Bíblicos e os expostos neste Estatuto;
- III- Os associados dos incisos I ao III do artigo 5º, quando requererem ou quando vierem a falecer ou se tornarem física ou mentalmente incapazes de exercerem seus direitos ou deveres junto à Associação.

Artigo 8º - Os Associados serão demitidos do quadro associativo, por deliberação da Diretoria, após apuração dos fatos, por meio de procedimento administrativo:

- I- Os que violarem o código moral da entidade;
- II- Sempre que configurada a violação de seus deveres configurados neste Estatuto;
- III- Os que requererem.

Parágrafo Único: Da decisão da Diretoria quanto à demissão de Associado, caberá recurso à Assembléia Geral, dentro do prazo de 05 (cinco) dias, a partir da data do conhecimento do ato.





CAPÍTULO II – Dos Direitos e Deveres dos Associados

Artigo 9º - São direitos dos associados:

I – Para os cargos de Diretoria e Conselho Fiscal, somente os sócios ativos poderão votar e ser votados, desde que mantenham rigorosamente em dia as suas contribuições mensais, pelo período de no mínimo, 18 (dezoito) meses, com fiel obediência a este estatuto e deliberações da entidade;

II – Todos podem participar das assembléias gerais, ordinárias e extraordinárias.

Parágrafo Único: Para cumprimento do artigo 12º deste Estatuto, só poderão ser votados, aqueles que preencherem os requisitos legais, quando exigidos pela diretoria.

Artigo 10º - Os sócios desta Associação não terão nenhum direito patrimonial, econômico ou financeiro, nem participação nos bens de qualquer espécie da entidade, ficando deste modo, nula quaisquer pretensões a direitos, por parte dos sócios em possíveis ações judiciais contra a Associação.

Parágrafo único: Para melhor funcionamento e desempenho das suas preposições, a Associação MASP – Ministério de Ação Social e Pessoal poderá, de conformidade com a disponibilidade financeira da entidade, criar cargos com remuneração.

Artigo 11º - São deveres dos associados:

- I- Cumprir o Estatuto e as decisões dos órgãos de administração;
- II- Prestar ajuda e colaboração à instituição, quando para tanto forem solicitados, sempre gratuitamente;
- III- Comparecerem nas assembléias gerais ordinárias e extraordinárias, quando convocados;
- IV- Zelar pelo patrimônio moral e material da instituição;
- V- Prestigiar a instituição e propagar o Evangelho de nosso Senhor Jesus Cristo, no espírito cristão;
- IV- Cooperar voluntariamente para o aumento e conservação do patrimônio da instituição;
- V- Se eleito para qualquer cargo, inclusive na diretoria, desempenhar suas funções com presteza, sem pretender ou exigir qualquer remuneração ou participação nos bens patrimoniais e direitos auferidos pela entidade.

Parágrafo Único: Para efeito de cumprimento do disposto neste artigo, todo e qualquer serviço prestado por qualquer um dos sócios, será entendido como “trabalho voluntário”.

SEÇÃO ÚNICA – Das Penalidades Aplicáveis aos Associados

Artigo 12º - Os Associados que infringirem as regras estabelecidas neste Estatuto poderão sofrer as seguintes penalidades:





me

4
1º OFICIAL DE REGISTRO CIVIL DAS
PESSOAS JURÍDICAS - Marília (SP)
Apontado sob nº 6469

- I- Demissão, nos termos do artigo 8º deste Estatuto;
- II- Suspensão de 30 (trinta) a 90 (noventa) dias;
- III- Advertência, por infrações de menor gravidade, em que não caibam as penalidades previstas nos incisos anteriores.

TÍTULO III

DAS FONTES DE RECURSOS PARA A MANUTENÇÃO DA ASSOCIAÇÃO E SUA APLICABILIDADE

Artigo 13º - Os recursos financeiros necessários ao cumprimento dos objetivos e finalidades do MASP, serão obtidos por meio voluntário, através de ofertas alcançadas e doações espontâneas de quaisquer pessoas físicas, públicas ou jurídicas, nacionais ou internacionais, que se proponham a contribuir para a instituição;

Artigo 14º - Os recursos da entidade serão aplicados integralmente no país, na manutenção e no desenvolvimento dos objetivos sociais, conforme a Lei nº. 5.172 de 25/10/66 e do CNT (Código Tributário Nacional), artigo 14, inciso II e de conformidade com o artigo 12 da Lei nº. 9.532 de 10/12/97.

Artigo 15º - É vedada a remuneração, gratificação ou doação de qualquer espécie, aos membros da Diretoria e de outros dirigentes, bem como a distribuição de lucros (superávit), dividendos, bonificações ou vantagens do patrimônio ou rendas da Associação a dirigentes, administradores, mantenedores ou associados, sob qualquer forma ou pretexto.

Artigo 16º - Havendo superávit em determinado exercício, o mesmo será aplicado integralmente ao incremento do ativo imobilizado.

TÍTULO IV

DOS ÓRGÃOS DA ASSOCIAÇÃO

Artigo 17º - O MASP- Ministério de Ação Social e Pessoal organiza-se em:

- I- Órgãos Diretivos: Assembléia Geral e Diretoria
- II- Órgão de Fiscalização, integrado pelo Conselho Fiscal.

Artigo 18º - Os integrantes dos órgãos diretivos, de fiscalização e Associados, não perceberão vencimentos, salários, gratificações, remuneração, vantagem 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.



Handwritten signature



5

1º OFICIAL DE REGISTRO CIVIL DAS
PESSOAS JURÍDICAS - Marília (SP)
Apontado sob nº 6469

CAPÍTULO I – Dos Órgãos Diretivos

SEÇÃO I – DA ASSEMBLÉIA GERAL

Artigo 18º - A Assembléia Geral, órgão diretivo superior da Associação MASP- Ministério de Ação Social e Pessoal, constituída por seus associados, será convocada e instalada de acordo com este Estatuto, tendo poderes para decidir todas as questões de interesse da Associação.

Artigo 19º - A Assembléia Geral tem como Presidente Nato o Presidente da Associação em exercício, sendo substituído em seus impedimentos, pelo Vice-presidente da Associação em exercício.

Parágrafo Único – Ausentes o Presidente e o Vice-presidente, a Assembléia Geral será cancelada e remarcada posteriormente quando o presidente e/ou vice-presidente puderem presidir a assembléia.

Artigo 20º - Haverá dois tipos de assembléias:

- I- Geral Ordinária;
- II- Geral Extraordinária.

Artigo 21º - A Assembléia Geral Ordinária é soberana e terá lugar a cada 2 (dois) anos, para eleger os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal.

Parágrafo Único – O evento será procedido por votos de aclamação ou por escrutínio secreto.

Artigo 22º - A Assembléia Geral Extraordinária se reunirá a qualquer tempo, para tratar exclusivamente de assuntos urgentes e relativos à associação, nos casos que justificarem a convocação especial.

Artigo 23º - Qualquer assembléia instalar-se-á em primeira convocação com a presença absoluta dos associados da entidade (50% dos associados mais 1). No caso de não se atingir o quorum necessário, deverá ser realizada segunda convocação, a qual será instalada somente com a presença de, pelo menos, 1/3 dos associados da entidade. Se caso ainda assim a Assembléia não puder ser instalada, deverá ser realizada outra convocação, até atingir o quorum de 1/3 dos associados.

§1º - As convocações para as assembléias poderão se dar no mesmo dia, com intervalo de no mínimo 1 (uma) hora e no máximo 2 (duas) horas para os tempos de espera.

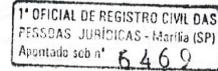
§2º - Deverá ser dada ampla divulgação quanto a forma de realização dos eventos.

Artigo 24º - Uma vez instalada a Assembléia, o Estatuto somente será alterado mediante a aprovação de 2/3 dos associados presentes na Assembléia.





6



SEÇÃO II – DA DIRETORIA

Artigo 25º - Para mantê-la de modo eficiente, de acordo com a providência e a vontade de DEUS, a entidade MASP - Ministério de Ação Social e Pessoal, organiza-se em diretoria, a qual é composta por 6 (seis) membros: Presidente, Vice-presidente, Primeiro Secretário, Segundo Secretário, Primeiro Tesoureiro, Segundo Tesoureiro.

Artigo 26º - A diretoria será empossada logo após a eleição;

Artigo 27º - A diretoria terá mandato de 2 (dois) anos, podendo seus membros, na sua totalidade ou parcialmente, serem reeleitos e reconduzidos aos respectivos cargos ou para os quais forem eleitos.

Artigo 28º - A Diretoria prestará sua colaboração gratuitamente, estando os seus membros cientes de que não poderão exigir ou pretender qualquer remuneração.

Artigo 29º - À Diretoria Compete: I - Elaborar o Programa Anual de Atividade e executa-lo; II - Elaborar o Plano de Trabalho e as Propostas Orçamentárias para o ano seguinte; III - Contratar e demitir funcionários.

Subseção I – Das Competências dos Membros da Diretoria

Artigo 30º - Compete ao presidente da diretoria:

- I- Representar a entidade, ativa, passiva, judicial e extra-judicialmente, em juízo ou fora dele;
- II- Convocar e presidir as assembléias gerais ordinárias e extraordinárias;
- III- Primar pelo zelo e bom funcionamento da entidade;
- IV- Supervisionar todos os departamentos da entidade;
- V- Exercer as demais funções inerentes ao departamento do cargo;
- VI- Assinar em conjunto com o Tesoureiro, cheques e quaisquer outros títulos e documentos de que resultem responsabilidades financeiras ou pecuniárias.

Artigo 31º - Compete ao Vice-presidente da diretoria:

- I- Substituir interinamente o Presidente na sua falta ou impedimento;
- II- Auxiliar o Presidente no que for necessário para o bom andamento dos trabalhos.

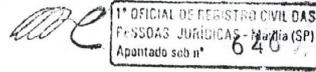
Artigo 32º - Compete ao Primeiro Secretário da diretoria:

- I- Redigir e ler para aprovação, as respectivas atas das assembléias;
- II- Ter em boa ordem os arquivos da entidade;





7



- III- Apresentar o relatório da secretaria ou quando solicitado pelo presidente;
- IV- Assinar em conjunto com o Presidente as correspondências oficiais da entidade e exercer as demais funções inerentes ao cargo;
- V- Substituir interinamente o Vice Presidente na sua falta ou impedimento.

Artigo 33º - Compete ao Segundo Secretário da diretoria:

- I- Substituir interinamente o Primeiro secretário na sua falta ou impedimento;
- II- Auxiliar o Primeiro Secretário em tudo o que for necessário.

Artigo 34º - Compete ao Primeiro Tesoureiro da diretoria:

- I- Superintender o movimento financeiro da Tesouraria;
- II- Fazer o pagamento de todas as despesas feitas comprovadamente em nome e pela entidade e ainda, ter sob guarda os documentos financeiros em geral;
- III- Ter em boa ordem as escriturações, feitas com clareza, de todas as receitas e despesas da entidade, para averiguações a qualquer tempo;
- IV- Apresentar Balancetes mensais e o Balanço Anual do movimento financeiro da Tesouraria, ou quando solicitado pelo Presidente;
- V- Assinar em conjunto com o Presidente, cheques e quaisquer outros títulos e documentos de que resultem responsabilidades financeiras ou pecuniárias.

Artigo 35º - Compete ao Segundo Tesoureiro da diretoria:

- I- Substituir interinamente o Primeiro Tesoureiro na sua falta ou impedimento;
- II- Auxiliar o Primeiro Tesoureiro em tudo o que for necessário.

CAPÍTULO II - Órgão de Fiscalização, integrado pelo Conselho Fiscal.

Artigo 36º - O conselho Fiscal, órgão normativo-fiscal das atividades orçamentárias, financeiras e contábeis da Associação, será constituído por 03 (três) membros eleitos através de uma Assembléia Geral Ordinária, integrantes das categorias previstas no artigo 5º, sendo:

- I- Presidente;
- II- Secretário;
- III- Relator.

Parágrafo Único: A definição nominal dos cargos a serem ocupados pelos membros do Conselho Fiscal, especificada nos incisos I a III deste artigo, deverá ser declarada, inicialmente, na composição das chapas e registrada no ato da inscrição da candidatura.





8



Seção I - Das competências do Conselho Fiscal

Artigo 37º - Compete ao Conselho Fiscal:

- I- Examinar os livros da Tesouraria, conferir os documentos de receita e despesa e se as somas e os lançamentos estão corretos;
- II- Dar competente parecer nas assembléias gerais ordinárias, esclarecendo se o Livro Caixa da Tesouraria foi examinado na gestão em vigência e se o mesmo se encontra ou não em perfeita ordem;
- III- O prazo de vigência do mandato do Conselho fiscal coincidirá com o da Diretoria.

Seção II – Da Perda do Mandato da Diretoria e Conselho Fiscal

Artigo 38º - Qualquer membro da diretoria ou do Conselho Fiscal perderá o seu mandato nos seguintes casos:

- I- Por renúncia ou abandono;
- II- Por exclusão;
- III- Por falecimento;
- IV- Por cometer infração considerada grave;
- V- Por rebeldia ou sublevação;
- VI- Por pratica de imoralidade sexual, ou qualquer violação da moral e dos bons costumes.

Seção III – Da substituição dos Membros da Diretoria

Artigo 39º - Em caso de vacância do cargo de Presidente da entidade, assumirá até o final do mandato, o Vice Presidente e em caso de impedimento do mesmo, o primeiro secretário.

§1º - A perda de mandato será declarada através de uma assembléia geral extraordinária, convocada para esse fim, depois que uma comissão de membros julgar procedente a acusação contra o Presidente ou qualquer outro membro da Diretoria;

§2º - Durante o processo, caberá ao acusado o direito de ampla defesa.

Artigo 40º - Em caso de vacância nos cargos de Vice Presidente, Secretários, Tesoureiros ou membro do Conselho Fiscal, caberá ao Presidente do **MASP-MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL E PESSOAL**, convocar uma assembléia geral extraordinária, a fim de eleger o substituto para o cargo vago, com a incumbência de terminar o mandato de seu antecessor.

Seção IV – Da substituição dos Membros do Conselho Fiscal

Artigo 41º - Em caso de vacância, o suplente preencherá os cargos de Secretário ou Relator e o Secretário proverá a substituição do Presidente.





9
1º OFICIAL DE REGISTRO CIVIL DAS
PRIMEIRAS JUIZARIAS - MARÍLIA (SP)
Arquiteta sub n° 6409

Artigo 42º - Nos casos de impedimento ou afastamento regulares, o Presidente será substituído pelo Secretário, sendo que este último e o Relator substituir-se-ão mútua e acumuladamente em suas funções normais.

TÍTULO V

DOS BENS

Artigo 43º - Os bens da entidade serão administrados pela respectiva Diretoria. O Presidente e o Primeiro Tesoureiro assinarão em conjunto os documentos pertinentes à área de finanças, bem como: cheques, procurações, títulos e contratos em geral, escrituras públicas e aquisições de bens patrimoniais. Farão, inclusive, levantamento de dinheiro para fundo de caixa da entidade, em bancos oficiais ou particulares, sendo nulo o documento com assinatura singular.

TÍTULO VI

DO PATRIMÔNIO

Artigo 44º - O Patrimônio da entidade compreende quaisquer bens móveis, imóveis, veículos ou semoventes, que possua ou venha a possuir, os quais serão escriturados em nome da instituição.

TÍTULO VII

DAS FILIAIS

Artigo 45º - Para o cumprimento de suas finalidades, o **MASP - MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL E PESSOAL**, organizará tantas unidades de prestação de serviços quantas se fizerem necessárias que se regerão por regulamentos específicos, aprovados pela Diretoria da referida instituição.
Parágrafo Único: Compreende-se como filial, as entidades subordinadas e gerenciadas pela entidade matriz, devendo as mesmas obedecerem fielmente as finalidades contidas neste estatuto, sua fiel mantenedora, sendo certo que toda contabilidade será centralizada na entidade matriz.

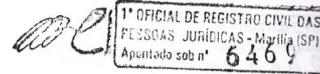
Artigo 46º - As filiais abertas e as que se unirem à entidade matriz, serão a esta, vinculadas e subordinadas de acordo com este Estatuto, através de uma Assembléia Geral Extraordinária convocada especificamente para esse fim, devendo o evento ser transcrito em ata para que produza os efeitos legais.

Artigo 47º - Todos os bens imóveis, móveis, veículos ou semoventes das filiais, bem como qualquer valor em dinheiro, pertencem de fato e de direito à entidade sede ou matriz, a qual é a fiel mantenedora dos mesmos.





10



Artigo 48º - No caso de haver cisão nas filiais, estas não terão qualquer direito sobre os bens patrimoniais sob sua guarda e responsabilidade, independentemente de qualquer número de sócios inscritos.

Parágrafo Único: Não caberá a qualquer associado dissidente, reclamo ou ação em juízo ou fora dele, postulando direitos sobre os ditos patrimônios, os quais são propriedades da entidade matriz, sua fiel mantenedora.

Artigo 49º - É vedado às filiais fazerem qualquer operação financeira estranha às suas atribuições, tais como: penhora fiança, aval, vender ou dar quitação de venda de bens patrimoniais, bem como outorgar procuração, registrar em cartórios, atas ou estatutos sem ordem por escrito da matriz, sai fiel mantenedora.

Parágrafo Único: Qualquer ato dessa natureza, praticado por quaisquer uma das filiais, será embargado, bem como seu efeito será considerado nulo.

Artigo 50º - As filiais deverão, mensalmente, prestar contas do movimento financeiro à Tesouraria da entidade matriz.

Parágrafo Único: Todas as despesas deverão ser devidamente comprovadas.

Artigo 51º - Cabe à entidade matriz, gerenciar todos os movimentos financeiros e econômicos das filiais.

Artigo 52º - Cabe ao presidente da entidade matriz, nomear ou substituir dirigentes das filiais, sem prejuízo ou ônus para a mantenedora.

Artigo 53º - Uma filial poderá eventualmente ser emancipada e ter personalidade jurídica própria se ela atingir magnitude, maturidade, o volume de suas atividades assim o exigirem e de conformidade com a vontade de seus sócios.

§1º - Não haverá alienação de bens patrimoniais a favor das filiais no caso de emancipação;

§2º - Uma filial passará a ter personalidade jurídica própria, somente depois da aprovação através do voto da maioria dos sócios da entidade matriz;

§3º - A sessão de votação para emancipação da filial, somente será válida quando for realizada em uma Assembléia Geral Extraordinária, convocada especialmente para essa finalidade, sendo vedada qualquer outra forma;

§4º - A filial requerente de emancipação deverá apresentar um estatuto previamente elaborado, que será apreciado e votado pelos associados da entidade matriz na mesma sessão que concederá a emancipação.

TÍTULO VIII

DA DISSOLUÇÃO

Artigo 54º - Havendo interesse na dissolução da associação, tal fato deverá ser deliberado em Assembléia Geral Extraordinária convocada para esse fim na forma deste estatuto devendo para isso, existir o quorum para instalação de





11

1º OFICIAL DE REGISTRO CIVIL DAS
PESSOAS JURÍDICAS - Marília (SP)
Apuntado sob nº 6469

metade mais um dos associados, em primeira e segunda convocação, cuja deliberação deverá ser unânime entre os membros presentes na Assembléia.

Parágrafo único- Em caso de dissolução, depois de pagos todos os compromissos assumidos pela entidade, os seus bens reverterão em benefício de outra congênera, ou então, uma Assembléia Geral Extraordinária decidirá quanto ao destino de seus bens, após solvidos todos os compromissos assumidos, na conformidade permitida pela legislação vigente.

TÍTULO IX

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 55º - A entidade, como pessoa jurídica, responderá com os seus bens pelas obrigações por ela contraídas.

Parágrafo Único: Os seus associados individual ou subsidiariamente não responderão com seus bens particulares por obrigações contraídas pela entidade.

Artigo 56º - Este Estatuto só poderá ser reformado no todo ou em parte, em casos especiais, onde deve ser estabelecido em Assembléia Geral Extraordinária convocada especificamente para essa finalidade, sendo que para ser instalada já em primeira convocação deve haver a presença absoluta da maioria de seus associados (50% dos associados mais 1) sendo necessária a aprovação da maioria dos associados presentes.

§1º - Caso a assembléia não consiga número suficiente de associados presentes, deverá ser feita uma segunda convocação, e neste caso, a instalação só ocorrerá com a presença de, pelo menos, 1/3 dos associados da entidade. E se ainda assim a Assembléia não puder ser instalada, deverá ser feita outra convocação, até que este quorum de 1/3 dos associados seja atingido.

§2º - Uma vez instalada a Assembléia, o Estatuto somente será alterado mediante a aprovação de 2/3 dos associados presente na Assembléia.

Artigo 57º - Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos em Assembléia Geral Extraordinária e registrados em ata, para que tenham força estatutária.

Artigo 58º - Para os devidos fins, fica eleito o Fora da Comarca de Marília, Estado de São Paulo, com a exclusão de qualquer outro por mais privilegiado que seja, para dirimir dúvidas oriundas no cumprimento dos objetivos deste e que não possam ser resolvidas pelo **MASP - MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL E PESSOAL**.

Artigo 59º - Este Estatuto entra em vigor, depois do competente registro no Cartório Civil das Pessoas Jurídicas desta Comarca de Marília/SP.





1º OFICIAL DE REGISTRO CIVIL DAS
PESSOAS JURÍDICAS - Marília (SP)
Apontado sob nº 6469

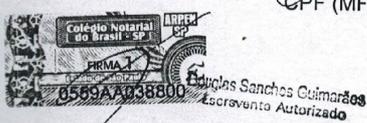
Artigo 60º - Revogam-se as disposições manifestadas em cartório.

Artigo 61º - A adequação deste Estatuto, efetuada em cumprimento ao artigo 2.031 da Lei Federal nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2.002 (Código Civil Brasileiro) entrará em vigor na data de seu registro, revogadas as disposições em contrário.


VENILSON SALMÁZIO REZENDE
Presidente
CPF (MF) nº. 904.823.527-87
RG nº. 35.504.677-5




EDSON GABRIEL RABELLO DE OLIVEIRA
OAB/86.982/SP
CPF (MF) 015.502.168-05



1º. TABELIAO DE NOTAS E PROTESTO DE LETRAS E TITULOS - MARILIA/SP
ANTONIO SEBASTIAO BERTONCINI - TABELIAO
Reconheço P/Semelhanca SEM VR.ECONOMICO a(s) firma(s) de: VENILSON
SALMAZIO REZENDE; ##. Marília, 23 de agosto de 2010.

Em Test. (()) de verdade.
R\$7,00 Luiz Carlos Martin Morilhas - Substituto