

INPG – INSTITUTO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM
FINANÇAS E CONTROLADORIA

ALZYLLENE DE FÁTIMA CASTILHO

GESTÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2012

INPG – INSTITUTO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM
FINANÇAS E CONTROLADORIA

ALZYLLENE DE FÁTIMA CASTILHO

GESTÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Monografia apresentada ao INPG - Instituto Nacional de Pós-Graduação, como exigência para a obtenção do título de Especialista em Finanças e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. José Antonio Rosa

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2012

Ficha Catalográfica de Trabalho de Especialização

C352g	CASTILHO, Alzylle de Fátima / Gestão financeira em organizações do terceiro setor. – INPG: São José dos Campos, 2012. 55 p. Trabalho de Especialização (Finanças e Controladoria) INPG. Orientador: Prof. Dr. José Antonio Rosa Inclui bibliografia. 1. Ferramentas de Gestão. 2. Finanças. 3. Terceiro Setor. Classificação Decimal de Dewey – Gestão Empresarial -658.15
--------------	---

Catálogo elaborado por Agenor de Carvalho Silva, 2012
Bibliotecário da Faculdade INPG/S.J.C. – CRB-7018



FOLHA DE APROVAÇÃO

ALZYLLENE DE FÁTIMA CASTILHO

GESTÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Monografia apresentada ao INPG - Instituto Nacional de Pós-Graduação, como exigência para a obtenção do título de Especialista em Finanças e Controladoria

Aprovada por: _____
Prof. Dr. José Antonio Rosa

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2012

Dedico esse trabalho a todas as pessoas que buscam ajudar o próximo. Que encontra no terceiro setor a esperança da transformação social, de um país mais justo. Que não medem esforços para ajudar a lembrar daqueles que se esqueceram de sua dignidade, porque ninguém deixa de tê-la.

Agradeço ao meu filho Vinícius que soube compreender a importância do tempo dedicado aos estudos, ao meu noivo Wesley que me apoiou e me incentivou desde o início, e aos professores e mestres por ter partilhado a experiência.

RESUMO

O presente estudo apresenta um modelo de gestão financeira que pode ser aplicado em instituições do terceiro setor, com maior ênfase nas pequenas instituições, ele se baseia em ferramentas úteis também para tomada de decisão da liderança. Abordando temas já conhecidos no meio financeiro e contábil como, orçamento, prestação de contas, relatórios e demonstrações financeiras, e também, o estabelecimento de metas e objetivos, mas com o diferencial de que todos esses assuntos têm a visão para o terceiro setor. É abordado também um pouco da história desse setor no mundo e no Brasil, as primeiras instituições. A gestão financeira nessas instituições, muitas vezes, não se é dada a atenção devida, e isso compromete a execução dos projetos, pois a falta de recurso poderá fazer com que não se conclua um projeto de cunho social nessas organizações, por esse motivo a presença de um gestor financeiro é tão importante quanto o gestor de projetos, e juntos podem planejar a gestão estratégica da instituição com o auxílio de ferramentas como estas apresentadas.

Palavras-chave: Ferramentas de Gestão, Finanças, Terceiro Setor.

ABSTRACT

This study presents a model of financial management that can be applied to third-sector institutions, with greater emphasis on small institutions, it is based on tools also useful for decision-making leadership. Addressing issues already known in the financial and accounting such as budgeting, accounting, financial reports and statements, and also the establishment of goals and objectives, but with the difference that all of these issues have a vision for the third sector. It also addressed some of the history of this industry in the world and in Brazil, the first institutions. The financial management of these institutions, often is not given due attention, and it undertakes the execution of projects, because the lack of appeal can not make a complete project of social organizations such, therefore the presence a financial manager is as important as the project manager, and together we can plan the strategic management of the institution with the help of tools like these presented.

Keywords: Tools of Management, Finance, Third Sector

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 TERCEIRO SETOR	11
1.1 A ORIGEM DO TERCEIRO SETOR	11
1.2 TERCEIRO SETOR NO BRASIL	13
2 METAS E OBJETIVOS	15
2.1 A DIFERENÇA ENTRE METAS E OBJETIVOS	15
2.2 ESTABELECENDO METAS E OBJETIVO	16
3 ORÇAMENTO	20
3.1 PREMISSAS DO ORÇAMENTO	20
3.2 ELABORANDO O ORÇAMENTO	21
4 PRESTAÇÃO DE CONTAS	27
4.1 COMO PRESTAR CONTAS	27
5 RELATÓRIOS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	30
5.1 BALANÇO PATRIMONIAL – BP	30
5.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DRE	33
5.3 DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO – DMPL	37
5.4 DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS – DOAR	39
5.5 NOTAS EXPLICATIVAS	40
5.6 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – DFC	40
5.7 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	42
5.7.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ	43
5.7.2 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO	44
5.7.3 ÍNDICES DE RENTABILIDADE	45
5.8 PLANO DE CONTAS	46
CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	51

INTRODUÇÃO

Esse estudo tratará da gestão financeira em organizações do terceiro setor. Gestão financeira é a administração dos recursos financeiros de uma empresa ou pessoa. Ela é responsável por decidir, junto com os demais gestores da organização, onde os recursos serão aplicados, se ocorrerá financiamentos, fazer o controle do fluxo de caixa e providenciar o pagamento das despesas.

Terceiro setor é a denominação de identificação das organizações da sociedade civil, mais conhecidas por ONGs – Organizações não governamentais ou sem fins lucrativos. O primeiro setor corresponde a administração pública e o segundo setor é constituído pelas empresas com objetivo de lucro, mais conhecidas por empresas privadas.

O terceiro setor é representado por organizações sem fins lucrativos que amparam determinadas sociedades em suas necessidades, ajudando-as na solução de determinados problemas sociais e estão também empenhadas na transformação das pessoas.

Juridicamente são constituídas associações ou fundações, independente das expressões utilizadas para denominar as organizações do terceiro setor. Veja quadro comparativo nos anexos.

Associação é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultado financeiro entre elas. Toda a renda proveniente de suas atividades deve ser revertida para os seus objetivos estatutários.

Fundação é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma a partir da existência de um patrimônio destacado pelo seu instituidor, através de escritura pública ou testamento, para servir a um objetivo específico, voltado a causas de interesse público (OAB SP, 2007, p. 09).

Esse estudo é relevante porque as organizações do terceiro setor precisam gerir os seus recursos para atender as atividades sociais existentes, e também para abrir novos projetos, sem que o recurso venha a faltar.

Para isso são importantes, uma gestão financeira planejada e controle dos recursos.

No terceiro setor, a gestão financeira acaba não sendo prioridade, e muitas vezes essa atividade é passada ao contador. Porém o contador, geralmente, não está no dia-a-dia da organização e também poderá não fazer a gestão financeira devidamente, uma vez que ele é o responsável pelas formalizações legais e fiscais da organização, diferente do gerente financeiro que administrará os recursos e buscará oportunidades para captar mais recursos.

O intuito desse trabalho é apresentar um modelo de gestão baseado em ferramentas financeiras para tomada de decisão e para gestão da organização. É destinada ao diretor institucional, gerente de projetos, gerente financeiro e todos os empregados ou voluntários que exerçam atividades administrativas nas organizações e para pessoas que queiram buscar conhecimento ou que estão iniciando trabalhos na área.

De forma simples, apresentar um modelo que possa ser utilizado por qualquer pessoa que tenha interesse no assunto e queira implantar, em uma instituição do terceiro setor, integral ou parcialmente os assuntos abordados, podendo ter mais relevância em instituições menores, que não sejam vinculadas a empresas privadas.

Foram realizados estudos em livros de gestão financeira, projetos, terceiro setor, contabilidade e de direito do terceiro setor, como também pesquisa na internet em sites de contabilidade, administração e terceiro setor e a experiência da autora.

As organizações do terceiro setor serão chamadas de instituições, como forma abreviada, para diferenciar das organizações do segundo setor (empresas privadas), no caso de citação com a extensão terceiro setor ou sem fins lucrativos, volta-se a usar a palavra “organizações”.

1 TERCEIRO SETOR

1.1 A ORIGEM DO TERCEIRO SETOR

Segundo Kisil (2005), a história do Terceiro Setor começa em 387 A.C. em Atenas na Grécia, quando Platão deixou seus bens sob o cuidado do sobrinho, com a finalidade de manter a academia que ele tinha criado, como também para os seus discípulos e seguidores.

Em um primeiro olhar, pode-se não ter essa percepção, mas ao fazer uma análise dos quesitos para a criação de uma fundação, enxergará tal semelhança.

Grazzioli (2011, p.09) afirma que:

...a Escola que Platão fundou nos jardins de Academos é um exemplo de patrimônio separado do titular do domínio para ser colocado em benefício da sociedade. Nessa linha, muito embora fossem práticas similares à doação com encargo, com este instituto não se afinavam perfeitamente, primeiramente porque a finalidade era restrita, ou seja, social, e por outro lado porque não havia doação para um ente jurídico qualquer, mas sim para algo difuso, que pertencia à própria sociedade.

Kisil (2005) diz também que foi em Roma, no ano 150 d.C. que começou o movimento chamado de *caritativas*, nome dado na época para as instituições, como hoje são conhecidas, sendo essa a primeira base jurídica da história.

Na época os administradores públicos gerenciavam os recursos advindos de testamentos para esse fim, e não demorou a aparecer práticas imorais. Administradores que usavam os recursos para benefício próprio e apossaram-se indevidamente.

O que levou Constantino I, no período entre 192 a 324 d.C., ordenar que, a administração e recebimento dos recursos só poderiam ser feitos pela Igreja Católica. Essa ação ficou

conhecida como *fundações eclesiais*, crescendo substancialmente na Europa até o período da Idade Média. E mais uma vez, chamou a atenção da monarquia para a riqueza gerada.

Na Inglaterra, o interesse para uso próprio, fez com que tirassem os recursos das mãos da igreja e voltaram o controle para o Estado, ficando o rei como o tutor da igreja e tirando-a da autoridade do papa, e com isso ocorreu o uso ilegal, deixando de atender o interesse da comunidade, o uso comum.

A situação se tornou tão crítica que o Parlamento Inglês criou o *Statue of Charitable Uses* em 1601 para regular as instituições e as doações recebidas.

Esse estatuto serviu de inspiração para as legislações futuras na Inglaterra e nos Estados Unidos.

Nos Estados Unidos, a primeira fundação criada foi a *Magdalen Society of Philadelphia*, em 1800. Ela promovia o restabelecimento de prostitutas na sociedade a partir de uma vida moral, reta e decente.

As igrejas continuavam atuando em obras de caridade e buscavam seus fieis, que detinham riquezas, para colaborarem com essas obras. Como foi o caso de John D. Rockefeller, que a partir de seus princípios e educação cristã ensinada pelos pais, sempre contribuiu com o dízimo e passou a contribuir também com as obras da Igreja Batista, no período entre 1855 até 1890, quando se tornou um homem rico. E passou a doar também para as igrejas Presbiteriana, Metodista e Católica no final da década de 1890.

Em 1901 fundou o Instituto Rockefeller de Pesquisa Médica, com a ajuda de Frederick Gates, reverendo da Igreja Batista, e em 1913 a Fundação Rockefeller. Até hoje a fundação é atuante e conhecida no mundo.

Segundo Kisil (2005), Andrew Carnegie foi o responsável pela teoria que melhor explicou a filantropia na época. Em 1900 Carnegie publicou o manual denominado *O Evangelho da Riqueza*, ele incentivava os doadores a aplicar seu dinheiro em obras que transformariam o ser

humano, que os capacitariam, e não simplesmente para o assistencialismo, para a necessidade imediata.

Em 1910 ele fundou a *Carnegie Endowment for International Peace*, que ainda está ativa, para o entendimento diplomático das nações. E foi um dos mais interessados pela Liga das Nações, a primeira instituição no modelo da ONU. Ele também cumpriu a promessa que fez para ele mesmo de doar, ainda em vida, 350 milhões de dólares.

1.2 TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Com a colonização do Brasil pelos portugueses, esses trouxeram a sua cultura, modo de vida e religiosidade, que foram essenciais para a influência também nas obras de caridade.

Em 1543 foi fundada a Santa Casa de Misericórdia, a primeira instituição que atenderia a sociedade, sem o interesse de lucrar, mas com o intuito de solidariedade, ela era administrada pela Igreja Católica e predominou por um longo período, até aparecerem outras instituições que eram administradas por terceiros.

Até hoje as igrejas, não só a Católica, mas todas elas, fazem o seu papel na área social, implementando projetos que atendam as pessoas menos favorecidas, auxiliando-as para uma vida mais digna.

Em 1900 surge a Liga Brasileira contra a Tuberculose, criada no Rio de Janeiro por médicos, higienistas, intelectuais e membros da alta sociedade carioca, que estudavam e procuravam a cura dessa doença.

No dia 05 de dezembro de 1908 é fundada a Cruz Vermelha Brasileira, sua finalidade é prevenir e atenuar os sofrimentos humanos com imparcialidade e sem preconceitos. Ela atua

até hoje, em guerras, socorrendo feridos, como também ajuda vítimas de catástrofes e desastres naturais.

Em 1942 foi instituída a LBA – Legião Brasileira de Assistência, inspirada pela primeira dama do país, Sra. Darcy Sarmanho Vargas, um marco na história e também o início da atuação do Estado nas situações de exclusão e pobreza.

A LBA é marcada por histórias de sucesso e também por escândalos, como o desvio de verba, feita pela primeira dama Rosane Collor de Melo, o que contribuiu com a perda de mandato de Fernando Collor de Melo.

A instituição foi extinta em 1995 por um decreto presidencial assinado por Fernando Henrique Cardoso.

E a história do Terceiro Setor no Brasil não para por aí, ela passa também pela primeira dama Ruth Cardoso que atuou no setor através do Programa Comunidade Solidária, que foi extinto no governo Lula.

Outro fato marcante na história é a criação do GIFE – Grupo de Instituto, Fundações e Empresas iniciado em 1989, como um grupo para debater sobre a filantropia, até a concretização da instituição em 1995, e hoje é a referência brasileira em investimento social privado.

O Terceiro Setor no Brasil tomou uma grande proporção a partir da década de 1990 e até hoje vem crescendo e atuando fortemente, principalmente com a participação das empresas, por isso é necessário a capacitação, não apenas na gestão de projetos, mas na gestão como um todo, inclusive na financeira, por ser essencial para manter os projetos ativos.

2 METAS E OBJETIVOS

As organizações que visam lucro traçam seu caminho em busca do crescimento financeiro, esse mesmo planejamento pode ser feito também pelas instituições do terceiro setor, não necessariamente o caminho financeiro, pois em uma instituição do terceiro setor essa não é a finalidade, apesar da necessidade e importância, mas um caminho de crescimento naquilo que sonha, na sua missão.

Para isso é importante definir metas e objetivos, dessa forma a instituição tem a certeza de que está seguindo o caminho certo. Lembrando que é muito importante a meta estar relacionada a missão da instituição e também ter o envolvimento de toda a equipe, para que todos estejam com o olhar para o mesmo horizonte, e em equipe cheguem ao fim vitoriosos.

2.1 A DIFERENÇA ENTRE METAS E OBJETIVOS

Nas organizações as palavras meta e objetivo tem significado diferente, apesar de que nos dicionários mostrem que elas são sinônimas:

“Meta: 1 Alvo, mira. 2 Fim a que se dirigem as ações ou os pensamentos de alguém.
Objetivo: 1 Meta ou alvo que se quer atingir. 2 Mira, fim, fito”. Dicionário Michaelis, 2009.

Ao fazer um planejamento estratégico, elas passam a ter definições claras, porém se distanciam na semelhança.

Metas indicam os resultados que a organização deseja alcançar.

Objetivos são as etapas, detalhes das atividades a serem feitas para alcançar a meta. Eles são mensuráveis, quantitativos.

Os objetivos levam ao alcance das metas.

2.2 ESTABELECENDO METAS E OBJETIVO

Segundo Placoná (2008), algumas diretrizes podem ser seguidas para definir metas e objetivos.

Para metas:

Determine quem participará da definição de metas de sua empresa;

Como as metas são o centro do negócio da sua empresa, este grupo deve incluir os responsáveis por todas as suas principais atividades;

Desenvolva um procedimento para monitorar as metas de sua empresa regularmente, revisando e reformulando essas metas à medida que as circunstâncias externas ou internas se modificarem;

Crie metas individuais que esclareçam as atividades de sua empresa sem restringir a flexibilidade e a criatividade;

Certifique-se de que as metas de sua empresa, em conjunto, constituem um projeto eficaz para alcançar suas abrangentes intenções;

As metas declaradas por sua empresa devem ter estreita ligação com a missão da empresa;

Use as metas para comunicar as intenções a todos, dentro e fora da empresa.

Diretrizes para a definição de objetivos:

Determine quem definirá os objetivos de negócio de sua empresa. Os objetivos indicam o que deve ser feito e quando e devem contar com a participação de todos os funcionários;

Desenvolva um sistema para definição, revisão e administração dos objetivos em toda a empresa;

Certifique-se de que os objetivos podem ser alcançados e verificados incluindo valores e datas quando conveniente;

Crie objetivos de negócios claramente associados às metas mais abrangentes da empresa;

Garanta que os objetivos de sua empresa, em conjunto, propiciem o uso eficiente de recursos – dinheiro e pessoas – em busca de intenções mais abrangentes;

Considere o uso de um método formal, como a administração por objetivos, para envolver todos os funcionários de sua empresa no processo contínuo de definição, revisão e cumprimento dos objetivos da empresa.

Uma das formas de verificar se o objetivo é relevante, é utilizando o acrônimo “SMART” (em inglês “esperto”), todo objetivo deve ser:

S (specific) – Específico. Os objetivos devem ser específicos e redigidos em termos claros, concisos e compreensíveis.

M (measurable) – Mensurável. Os objetivos devem ser medidos.

A (accurate) – Acurado. Os objetivos devem ser exatos e descrever com precisão o que é necessário.

R (realistic and tangible) – Realista e tangível. Os objetivos impossíveis de realizar não são realistas, nem viáveis. Os objetivos devem ter a realidade em vista.

T (time bound) – Tempo limitado. Os objetivos devem ter um prazo, uma data de término. (HELDMAN, 2005, p.53).

O exemplo a seguir, mostra como uma instituição pode ações para a realização do objetivo e alcance das metas.

Uma determinada organização sem fins lucrativos atende moradores da região onde ela está localizada.

Essa organização sem fins lucrativos estipula como objetivo reduzir o percentual de desempregados na região. O objetivo está relacionado à missão da instituição, e ela tem um estudo que mostra o alto índice de desemprego e estipula uma meta para diminuir esse índice.

As ações definidas por essa instituição são:

01: Cadastrar todos os desempregados e acompanhá-los durante o período de recolocação no mercado.

02: Oferecer treinamento para ensiná-los: a construir curriculum vitae; como se portar e se vestir adequadamente para entrevistas.

03: Criar banco de currículos, buscar oportunidades de emprego para essas pessoas a partir de parcerias com as empresas.

04: Oferecer cursos profissionalizantes.

05: Oferecer cursos para abertura do próprio negócio, no modelo de cooperativas.

A partir dos objetivos definidos, cria-se um plano de ação para trabalhar até atingir a meta, veja modelo nos anexos.

Lembrando que as ações devem ser acompanhadas para saber se está atingindo o propósito, o objetivo e o alcance da meta.

Não basta apenas planejá-lo e executá-lo, precisa também verificá-lo e corrigi-lo, para isso pode ser utilizado a ferramenta PDCA, idealizado por Walter A. Shewart e divulgado e aplicado por William Edward Deming, guru do gerenciamento da qualidade, com isso ficou conhecido como *Ciclo Deming* a partir da década de 50.

O princípio do ciclo de Deming é deixar mais claro e ágil o processo envolvido na execução da gestão, e contém quatro passos importantes.



Figura 01: PDCA

Plan – planejar. É o planejamento do que será feito, considerando: a) estabelecimento das metas; b) definição dos objetivos; c) plano de ação.

Do – executar. É a execução do planejamento, incluindo a coleta de dados para análise e treinamento dos envolvidos quando for o caso.

Check – verificar. É a verificação dos resultados e dados do planejamento, e é feito durante todo o período em que o plano está em execução.

Act – agir. É a fase de correção das falhas. Na fase de verificação pode ser encontrado erros e após a análise de onde vem o erro, deve ser feita a correção e dar continuidade, aplicando o PDCA regularmente.

3 ORÇAMENTO

“O orçamento de caixa, ou projeção de caixa é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo.” (GITMAN, 2002, p. 590).

O orçamento é uma ferramenta importante na gestão da instituição, pois mostra claramente os valores que os líderes estão dispostos a aplicar em cada projeto e também a previsão de captação de recurso, fazendo com que todos se movimentem para cumprir o planejado.

O mais importante nesse momento é a integração do time para a tomada de decisão, caso o recurso seja escasso, que todos cheguem ao consenso de onde será melhor aplicado, ou o quanto se deve empenhar para captar mais recursos, e não deixar de realizar as atividades.

3.1 PREMISSAS DO ORÇAMENTO

Antes de iniciar a construção do orçamento, deve-se atentar para alguns itens que farão a diferença durante e após a elaboração do orçamento.

Benicio (2000, p. 34) sugere algumas premissas:

- a) Que a instituição, em seu projeto global, tenha definidas as metas e as estratégias das ações a serem realizados para atingir seu objetivo;
- b) Que a instituição tenha claro que orçamento é produto de intensos debates entre o sonho e a realidade, ou seja, ajuste entre o desejável e o possível;

- c) Que a instituição tenha clareza dos recursos necessários;
- d) Que o orçamento do projeto nem sempre é o orçamento da organização;
- e) Que o orçamento 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 um instrumento de orientação; 3. é respeitado em seus limites; 4. é revisto periodicamente.

Faz-se necessário o empenho da equipe para construir um orçamento robusto e que atenda as atividades da instituição.

3.2 ELABORANDO O ORÇAMENTO

Ao elaborar o orçamento da instituição é importante fazê-lo tanto das entradas como das saídas. Prever as receitas (entradas), imobilizados (investimentos), custos e despesas (saídas).

Considera-se como receita de uma empresa o dinheiro que a mesma recebe ou tem direito a receber, proveniente das operações da mesma.

Despesas de uma empresa são os gastos, desembolsados ou devidos pela mesma, necessários ao desenvolvimento de suas operações. VALDECI Contabilidade, 2011.

O imobilizado é formado pelo conjunto de bens e direitos necessários à manutenção das atividades da empresa, caracterizados, por apresentar-se na forma tangível (terrenos, edifícios, máquinas e equipamentos, veículos, móveis e utensílios, obras em andamento para uso próprio, etc...). PORTAL de Contabilidade, 2011.

Para a construção do orçamento busca-se saber ou conhecer o valor (preço) do que é necessário em cada item para que o orçamento seja realista ou se aproxime da realidade, evitando que o recurso designado para determinada atividade fique alocado para a atividade e acaba não sendo utilizado, já que não era de conhecimento do responsável o valor dos

materiais ou serviços. Para isso sugerem-se cotações com no mínimo três fornecedores diferentes.

Durante a construção do orçamento anote como foram definidos os valores para que, caso ocorra uma revisão, a equipe saiba como foi composto o valor, evitando que sejam cortados valores do orçamento indevidamente e ao precisar, eles já tenham sido utilizados para outras atividades, já que a equipe não lembrará mais para o que foi designado.

Existem vários modelos de planilha para orçamento, como também a instituição poderá criar o próprio modelo, desde que contemple as entradas e saídas de recursos. O orçamento pode ser feito em planilhas separadas (entrada e saída) ou junto, por projetos, por tipo de receita e depois consolidar as informações, dependerá do volume de informações e da decisão da instituição, aquela que melhor irá atender.

O modelo que será apresentado é um modelo que contém:

1º Receitas (entradas)

2º Custos e despesas (saídas)

3º Imobilizados (investimentos)

Em primeiro lugar deve fazer o orçamento das entradas (receitas).

Pode-se utilizar o histórico do ano anterior como base, verificar se existe algum recurso adicional ou alguma ação que eleve as receitas, ou até sazonalidades do ano anterior que não ocorrerá esse ano ou vice-versa.

O orçamento geralmente é feito com descrição mensal por um ano, de curto prazo.

As receitas também podem ser classificadas por categorias, se for o caso.

Quadro 01: Orçamento das Receitas

Descrição das Receitas	Janeiro	%	Fevereiro	%	Março	%	Abril	%	Maior	%	Junho	%	TOTAL	%
Contribuição de Associados	12.500	12,76%	12.500	12,73%	12.500	13,02%	12.500	12,44%	12.500	12,61%	12.500	12,82%	75.000	12,73%
Doacao Pessoa Fisica	7.200	7,35%	7.700	7,84%	6.000	6,25%	8.200	8,16%	9.100	9,18%	6.300	6,46%	44.500	7,55%
Doacao Pessoa Juridica	31.400	32,04%	31.400	31,98%	31.400	32,71%	31.400	31,24%	31.400	31,69%	31.400	32,21%	188.400	31,97%
Venda de Produtos ou Servicos	4.800	4,90%	4.500	4,58%	4.000	4,17%	6.300	6,27%	4.000	4,04%	5.200	5,33%	28.800	4,89%
Parcerias com Empresas Privadas	16.500	16,84%	16.500	16,80%	16.500	17,19%	16.500	16,42%	16.500	16,65%	16.500	16,92%	99.000	16,80%
Parcerias com Orgãos Público	25.600	26,12%	25.600	26,07%	25.600	26,67%	25.600	25,47%	25.600	25,83%	25.600	26,26%	153.600	26,06%
Total	98.000	100,00%	98.200	100,00%	96.000	100,00%	100.500	100,00%	99.100	100,00%	97.500	100,00%	589.300	100,00%

Fonte: Próprio autor

Cada instituição tem sua peculiaridade, por isso o orçamento aqui apresentado é só uma base para a construção. A instituição fará conforme o tipo de recurso que ela recebe.

As despesas podem ser separadas por projeto como também por tipo de serviço ou compra.

É sugerido que se faça primeiro o orçamento dos projetos, um orçamento detalhado, inclua todas as despesas, mesmo as pequenas e depois consolide no orçamento da instituição, colocando apenas o valor total daquele projeto.

Despesas gerais, de infra-estrutura, folha de pagamento, por exemplo, podem ser consideradas despesas da instituição e não de projeto, dessa forma ficará separado no orçamento geral.

É importante também dar uma atenção especial ao orçamento de pagamento dos funcionários da instituição, porque, geralmente, é onde se concentra a maior parte do orçamento devido aos encargos trabalhistas e todas as despesas para cumprir a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

Quadro 02: Orçamento de despesas

Descrição	Janeiro	%	Fevereiro	%	Março	%	Abril	%	Mai	%	Junho	%	TOTAL	%
Projetos														
Projeto X	20.000	32,26%	20.000	30,77%	20.000	30,77%	15.000	27,27%	15.000	24,19%	20.000	32,26%	110.000	29,65%
Projeto Y	15.000	24,19%	15.000	23,08%	13.000	20,00%	13.000	23,64%	15.000	24,19%	15.000	24,19%	86.000	23,18%
Projeto W	17.000	27,42%	20.000	30,77%	17.000	26,15%	17.000	30,91%	17.000	27,42%	17.000	27,42%	105.000	28,30%
Projeto Z	10.000	16,13%	10.000	15,38%	15.000	23,08%	10.000	18,18%	15.000	24,19%	10.000	16,13%	70.000	18,87%
Total projetos	62.000	100,00%	65.000	100,00%	65.000	100,00%	55.000	100,00%	62.000	100,00%	62.000	100,00%	371.000	100,00%
Recursos Humanos														
Salários	8.000	36,36%	8.000	36,36%	8.000	39,02%	8.000	39,02%	8.000	39,02%	8.000	39,60%	48.000	38,19%
Encargos	8.000	36,36%	8.000	36,36%	8.000	39,02%	8.000	39,02%	8.000	39,02%	8.000	39,60%	48.000	38,19%
Férias	5.000	22,73%	5.000	22,73%	3.500	17,07%	3.500	17,07%	3.500	17,07%	3.500	17,33%	24.000	19,09%
Hora Extra	1.000	4,55%	1.000	4,55%	1.000	4,88%	1.000	4,88%	1.000	4,88%	700	3,47%	5.700	4,53%
Total recursos humanos	22.000	100,00%	22.000	100,00%	20.500	100,00%	20.500	100,00%	20.500	100,00%	20.200	100,00%	125.700	100,00%
Infra-estrutura														
Energia	700	28,23%	700	30,70%	800	31,62%	800	31,62%	800	31,62%	800	31,62%	4.600	30,91%
Água	300	12,10%	300	13,16%	300	11,86%	300	11,86%	300	11,86%	300	11,86%	1.800	12,10%
Telefone	150	6,05%	150	6,58%	300	11,86%	300	11,86%	300	11,86%	300	11,86%	1.500	10,08%
Internet	130	5,24%	130	5,70%	130	5,14%	130	5,14%	130	5,14%	130	5,14%	780	5,24%
Aluguel	1.200	48,39%	1.000	43,86%	1.000	39,53%	1.000	39,53%	1.000	39,53%	1.000	39,53%	6.200	41,67%
Total infra-estrutura	2.480	100,00%	2.280	100,00%	2.530	100,00%	2.530	100,00%	2.530	100,00%	2.530	100,00%	14.880	100,00%
Despesas Gerais														
Correio	200	27,78%	200	27,78%	200	27,78%	200	27,78%	200	27,78%	200	27,78%	1.200	27,78%
Material Gráfico	400	55,56%	400	55,56%	400	55,56%	400	55,56%	400	55,56%	400	55,56%	2.400	55,56%
Material de Escritório	120	16,67%	120	16,67%	120	16,67%	120	16,67%	120	16,67%	120	16,67%	720	16,67%
Total despesas gerais	720	100,00%	4.320	100,00%										
Despesas Financeiras														
Tarifas Bancária	100	40,00%	100	40,00%	100	40,00%	100	40,00%	100	40,00%	100	40,00%	600	40,00%
Taxas e Impostos Financeiros	150	60,00%	150	60,00%	150	60,00%	150	60,00%	150	60,00%	150	60,00%	900	60,00%
Total despesas financeiras	250	100,00%	1.500	100,00%										
Total Geral	87.450	100,00%	90.250	100,00%	89.000	100,00%	79.000	100,00%	86.000	100,00%	85.700	100,00%	517.400	100,00%

Fonte: Próprio autor

Fonte: Alzylene de Fátima Castilho

Sugere-se também fazer o orçamento de investimento em imobilizados.

Caso a instituição necessite de um equipamento, reforma ou até mesmo de um automóvel novo, é importante estar no orçamento para avaliar se é possível a aquisição, sem prejudicar as demais atividades, endividamento desnecessário, como também para ter uma administração financeira transparente.

Quadro 03: Investimento em Imobilizado

Investimento em Imobilizado	Janeiro	%	Fevereiro	%	Março	%	Abril	%	Mai	%	Junho	%	TOTAL	%
Aquisição de Móveis e Utensílios	4.000	44,44%	5.000	62,50%	2.000	44,44%	7.000	53,85%	2.000	44,44%	1.500	36,59%	21.500	49,88%
Aquisição de Equipamentos	5.000	55,56%	3.000	37,50%	2.500	55,56%	6.000	46,15%	2.500	55,56%	2.600	63,41%	21.600	50,12%
Reforma do Edifício	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Aquisição de Automóvel	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total	9.000	100,00%	8.000	100,00%	4.500	100,00%	13.000	100,00%	4.500	100,00%	4.100	100,00%	43.100	100,00%

Fonte: Próprio autor

A instituição também pode elaborar o orçamento de trabalhos voluntários, de forma que possa acompanhar a *performance* das atividades desenvolvidas com o voluntariado e obter o histórico para divulgação no relatório de atividades.

Muitas vezes o trabalho voluntário, quando quantificado, apresenta números expressivos, principalmente com o incentivo que hoje várias empresas promovem junto aos seus funcionários para que façam algum tipo de voluntariado. Esse tipo de trabalho pode ser mensurado financeiramente e até mesmo apresentado no relatório de atividades da instituição o valor do desembolso, caso a instituição tivesse que pagar pelo serviço prestado, além da divulgação do número de voluntários e atividades desenvolvidas por eles.

A instituição também pode, caso tenha recurso disponível, ou seja, já cumpriu com suas obrigações financeiras e ainda tem recurso sobrando, ela pode aplicar esse recurso em algum tipo de fundo de investimento, como poupança ou fundo de investimento bancário do tipo conservador. Lembrando que é importante não aplicar em investimentos arriscados, pois trata-se de uma instituição sem fins lucrativos e o interesse não é o lucro e sim administrar bem o recurso da instituição para aplicar em projetos sociais.

Durante o período para o qual foi feito o orçamento é importante fazer o acompanhamento do que está realizando e comparar com o que foi orçado.

Com esse acompanhamento diminui o risco de gastar mais do que planejado, ou receber menos recurso do que o esperado, e não ter caixa para suprir a necessidade. O acompanhamento abre oportunidade para rever o orçamento e tomar decisões imediatas ou antecipadas para não colocar o caixa da instituição em risco.

Essa atividade é chamada de controle, é a terceira etapa do processo de construção do orçamento.



Figura 02: Etapas do Orçamento

O acompanhamento ou controle é feito periodicamente, geralmente mensal e analisa as diferenças entre o real e o orçado.

Utiliza-se a mesma estrutura de planilha do orçamento, incluindo a coluna do realizado.

Quadro 04: Acompanhamento do Orçamento
COMPARATIVO DE JANEIRO ORÇADO x REALIZADO

Descrição	Orçado	Realizado	% Real
Projetos			
Projeto X	20.000	18.695	93,48%
Projeto Y	15.000	15.230	101,53%
Projeto W	17.000	16.900	99,41%
Projeto Z	10.000	10.715	107,15%
Total projetos	62.000	61.540	99,26%
Recursos Humanos			
Salários	8.000	8.100	101,25%
Encargos	8.000	6.405	80,06%
Férias	5.000	5.750	115,00%
Hora Extra	1.000	455	45,50%
Total recursos humanos	22.000	20.710	94,14%
Infra-estrutura			
Energia	700	710	101,43%
Água	300	259	86,33%
Telefone	150	145	96,67%
Internet	130	128	98,46%
Aluguel	1.200	1.199	99,92%
Total infra-estrutura	2.480	2.441	98,43%
Despesas Gerais			
Correio	200	100	50,00%
Material Gráfico	400	105	26,25%
Material de Escritório	120	130	108,33%
Total despesas gerais	720	335	46,53%
Despesas Financeiras			
Tarifas Bancária	100	45	45,00%
Taxas e Impostos Financeiros	150	23	15,33%
Total despesas financeiras	250	68	27,20%
Total Geral	87.450	85.094	97,31%

Fonte: Próprio autor

Quanto mais informação financeira se tem da instituição, mais controle e transparência podem ser passadas na divulgação das atividades desempenhadas.

4 PRESTAÇÃO DE CONTAS

A prestação de contas é uma das formas de mostrar à sociedade que a instituição é idônea.

A transparência na administração da instituição é muito importante, principalmente na questão financeira, pois abre portas para novas receitas.

Ninguém está interessado em investir ou doar recursos para quem não sabe usar devidamente ou que não saiba explicar onde foi aplicado.

O que pode ocorrer é da instituição receber uma vez o recurso e perder seu parceiro já que não soube administrar.

O termo utilizado para essa atividade é accountability. Segundo Nakagawa apud Olak e Nascimento (2010, p.21), o termo accountability é definido como a obrigação de prestar contas dos resultados obtidos em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poderes.

Olak e Nascimento (2010), enxergam uma nova postura gerencial e de controle para as instituições baseados no tripé: transparência (accountability); relatório de avaliação (desempenho) e instrumentos de comunicação (relatórios contábeis).

4.1 COMO PRESTAR CONTAS

A forma tradicional de se prestar contas é através do relatório de atividades, conhecido também como relatório social ou anual (mais utilizado por instituições criadas por empresas do segundo setor), em que a instituição apresenta a sua missão, visão, valores, objetivos,

projetos, evolução, recursos aplicados, número de beneficiados em cada projeto, parcerias, planejamento para o próximo período, demonstrações contábeis, etc. Esse relatório pode ser enviado para parceiros, empresas, governos e para qualquer pessoa que tenha interesse na instituição, ao qual chamamos de *stakeholders*.

“Stakeholders são as partes envolvidas nas operações de uma fundação, fundos patrimoniais e organizações filantrópicas. Incluem indivíduos e organizações que recebem benefícios, contribuem tempo e recursos, ou são contratados pela organização”. (CFA Institute, 2010, p. 19, tradução nossa)



Figura 03: Stakeholders

Em determinados casos, faz-se necessário verificar o tipo de informação que interessa ao público alvo, nem sempre um mesmo modelo interessa a todos, nesse caso a comunicação poderá ser diferenciada para cada grupo de *stakeholders*.

Pode ocorrer prestação de conta personalizada quando solicitado pelo parceiro, geralmente órgãos públicos, como é o caso das OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, ou programas de parcerias com empresas privadas tem seu próprio modelo.

Caso a instituição não tenha tanto recurso para aplicar em um relatório de atividades impresso em gráfica e, em um modelo eletrônico dinâmico, mesmo assim é importante pensar em algo mais simples, como um arquivo eletrônico simples, porque é relevante tê-lo e divulgá-lo.

O relatório poderá ser disponibilizado no site da instituição, dessa forma, qualquer pessoa interessada poderá acessar as informações.

5 RELATÓRIOS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Toda Organização da Sociedade Civil tem a obrigatoriedade de apresentar à sociedade suas demonstrações contábeis, assim como a pessoa física deve declarar, ao governo, a sua renda e despesas anualmente.

As demonstrações contábeis obrigatórias são:

I – Balança Patrimonial;

II – Demonstração do resultado do exercício;

III – Demonstração de mutação do patrimônio;

IV – Demonstração das origens e aplicações de recursos;

V – Notas explicativas.

Além das demonstrações obrigatórias, a instituição poderá dar atenção a outros relatórios gerenciais que auxiliem na gestão financeira como: balancete periódico, fluxo de caixa, etc.

5.1 BALANÇO PATRIMONIAL – BP

Balanço patrimonial é a demonstração contábil da situação financeira em que a organização se encontra.

Especialistas utilizam o balanço patrimonial para avaliarem as empresas do segundo setor, para saber se compensa adquirir ações, investir ou comprar determinadas empresas.

No caso das instituições, além da obrigatoriedade, o balanço patrimonial mostra o valor da instituição e como os recursos recebidos estão sendo investidos.

“O **balanço patrimonial** representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data. A demonstração confronta os ativos da empresa (o que ela possui) com suas fontes de financiamento, que podem ser dívida (obrigações) ou patrimônio (o que foi fornecido pelos proprietários)”. (GITMAN, 2002, p.72).

O balanço é composto pelo ativo, passivo e patrimônio líquido.

O **Ativo** é constituído pelos bens, direitos e demais recursos que podem gerar benefícios econômicos para a instituição.

O **Passivo** são as obrigações assumidas pela instituição devido a sua atividade sejam elas com o Estado, fornecedores e funcionários.

Patrimônio Líquido Social é composto pelos recursos próprios, é o saldo da diferença positiva entre o valor do Ativo e o valor do Passivo. No caso do passivo ser maior que o ativo, o resultado é denominado Passivo a Descoberto.

Quadro 05: Balanço Patrimonial - BP

BALANÇO PATRIMONIAL	
Ativo	Passivo
\$	\$
Circulante	Circulante
Caixa e bancos	Fornecedores
Contas a receber	Folha de pagamento
Bens destinados à venda	Impostos e contribuições sociais a recolher
Aplicações financeiras	Provisão de férias
	Provisão para contingências
	Adiantamentos para projetos
Não Circulante	Não Circulante
Imobilizado	Contas a pagar
Intangível	
Investimento	
	Patrimônio Social
	\$
	Patrimônio social
Total do Ativo	Total do Passivo e do Patrimônio Social

Fonte: Próprio autor

O ativo sempre fica do lado esquerdo, o passivo e patrimônio líquido do lado direito.

O resultado dos dois lados será sempre igual, o que chamamos de partidas dobradas ou Método Veneziano. Não há débito sem crédito correspondente, para toda ação tem uma reação.

O ativo é composto por ativo circulante e ativo não circulante.

Ativo Circulante são os bens e direitos que podem ser transformados em caixa no máximo em um ano. Como o próprio nome expressa, pode circular mais rápido. Faz parte do ativo circulante o caixa, contas a receber (dentro de um ano), estoques (produtos acabados, matéria-prima ou produto em elaboração), aplicações financeiras, etc.

Ativo não Circulante são os bens e direitos que podem demorar mais que um ano para se transformar em caixa. Não circula rapidamente, são mais complexos para se desfazer, mais duradouros como carros, imóveis, marca registrada, investimentos ou contas a receber a longo prazo.

Passivo como no ativo também é composto por **passivo circulante** e **passivo não circulante**, porém agora refere-se às obrigações assumidas. Para pagamento em até um ano no caso do circulante e mais de um ano no não circulante.

Patrimônio Líquido das empresas do segundo setor demonstra o quanto de lucro foi gerado para os seus acionistas.

As instituições não podem, e por isso são consideradas sem fins lucrativos, dividir seu lucro com seus associados, representantes e funcionários como fazem as empresas do segundo setor. O que não quer dizer que ela não pode ter lucro, já que para continuar funcionando ela necessita de recurso financeiro, e esse lucro deve ser investido na própria instituição. No caso das instituições é comum utilizar a palavra *superávit* ao invés de lucro.

O conceito básico de Patrimônio Líquido é o mesmo tanto nas empresas quanto nas instituições.

Entidades sem fins lucrativos. A equação patrimonial tão conhecida não se altera, ou seja, Patrimônio Líquido (PLS) = ATIVO – PASSIVO (exigibilidades). O acréscimo, entretanto, do termo SOCIAL é recomendado por expressar mais adequadamente a quem, efetivamente, “pertence” o Patrimônio Líquido, ou seja, à própria sociedade em sentido lato. (OLAK; NASCIMENTO, 2010, p.69)

5.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DRE

Enquanto o Balanço Patrimonial mostra a situação da instituição em uma determinada data, qual é o quadro em que a instituição se encontra em relação ao caixa, imobilizado, dívidas, etc., a Demonstração do Resultado do Exercício demonstra a *performance* em um determinado período, como foi o desempenho da sua atividade no período de um ano, por exemplo.

“A **demonstração do resultado do exercício** fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico”. (GITMAN, 2002, p.71)

A Demonstração do Resultado do Exercício é composto por: receitas; custos; despesas; lucro e impostos, conforme demonstra o quadro abaixo.

Quadro 06: Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
(em milhões de Reais)		
	30 Jun, 2010	30/jun/11
Receitas (+)	2.500	2.750
Custo (-)	1.600	1.650
Lucro Bruto (=)	900	1.100
Despesas Operacionais (-)		
Despesas de vendas (-)	78	84
Despesas Gerais e Administrativas (-)	124	135
Despesas de Depreciação (-)	105	118
Despesas Operacionais Totais (=)	307	337
Lucro Operacional (=)	593	763
Despesas Financeiras (-)	65	72
Lucro Líquido antes dos Impostos (=)	528	691
Impostos (-)	211	276
Lucro Líquido depois dos Impostos (=)	317	415

Fonte: Próprio autor

No caso das instituições o quadro se apresenta um pouco diferente, não é necessário demonstrar o lucro bruto e lucro líquido antes do imposto de renda porque nas instituições não incide o imposto de renda, a instituição não tem lucro e sim o recebimento de doações, elas trabalham, geralmente, com captação de recursos e não produção de bens, e toda renda gerada deve ser investida na própria instituição, o que exclui também a conta de custo do produto. E, ao invés da conta chamar *lucro líquido depois do imposto de renda*, substitui-se o enunciado para *Superávit do Exercício*.

A **receita** é o faturamento (venda) que a empresa teve naquele período, ou em uma instituição, o montante de doação, isto é, toda entrada financeira que a instituição teve.

Toda produção de uma empresa tem **custo**, se ela produz algum bem, ela deve comprar a matéria-prima, pagar a mão-de-obra e demais despesas diretamente ligada ao produto para gerar esse bem.

Tudo isso é chamado de custo, toda saída de dinheiro para pagamento do que é necessário para produzir o bem. No caso das instituições, a produção de bem não é o meio de captar recurso como em muitas empresas do segundo setor. A instituição recebe doações e como ela não produz, não tem que deduzir o custo.

Na demonstração do resultado do exercício das empresas do segundo setor se faz necessário mostrar o **lucro bruto**, já que para toda receita gerada ela teve custo, e como sua missão é gerar lucro para os acionistas, faz-se a demonstração do lucro bruto que é o saldo da receita recebida menos o custo de produção. Nas instituições não é demonstrado já que o lucro não é sua razão de existir, e o superávit deve ser aplicado na própria instituição.

As **despesas operacionais** englobam todo gasto na empresa e que não está ligado diretamente ao produto, como é o caso do departamento financeiro, jurídico, despesa com vendas, marketing, limpeza, etc.

Esses gastos são considerados como despesa de operação e não de produção. É o mesmo caso das instituições, ela tem despesas para manter a instituição, para operar. Nesse grupo de contas de despesa pode ser demonstrado detalhadamente ou simplificado como operação conforme a definição de cada instituição.

Após somar essas despesas, elas são deduzidas do lucro bruto e obtém o **lucro operacional** e nas instituições também pode ser demonstrado, atentando-se para trocar a palavra *lucro* por *superávit*.

Despesas financeiras são despesas originadas da contratação de financiamentos bancários e operações semelhantes como juros de empréstimos, comissões e despesas bancárias cobradas pelos bancos nas operações de concessão de crédito, correção monetária prefixada de empréstimo, etc.

Tanto as empresas do segundo setor como as instituições devem demonstrar essa despesa, caso tenha ocorrido no período indicado na demonstração do resultado do exercício.

Lucro líquido antes dos impostos é o saldo, resultado de ganho, após deduzir as despesas financeiras do lucro operacional, porém ainda é necessário descontar os impostos para se chegar ao valor que realmente pertence a empresa do segundo setor para distribuir entre os acionistas e empregados.

Após o lucro líquido antes do imposto de renda, faz-se o cálculo dos **impostos**, que são eles: CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido e IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica. Esse valor de retenção pertence ao governo. No caso das instituições os impostos não são praticados.

Lucro líquido depois dos impostos ou superávit do exercício é o resultado do exercício que as empresas do segundo setor deduz.

“as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa” Lei das S/A, nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, com redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009.

Já as instituições não podem efetuar nenhuma retirada. O valor indicado nessa linha deve permanecer na instituição com intuito de ser utilizado em projetos ou na operação da própria instituição.

Se essa linha estiver com valor positivo será chamada de superávit, mas se estiver negativa, se a instituição não conseguiu cumprir com todas as obrigações no período, ela será chamada de déficit.

Quadro 07: Demonstração do Resultado do Exercício do Terceiro Setor

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
DO TERCEIRO SETOR		
(em milhões de Reais)		
	30 Jun, 2010	30/jun/11
Receitas (+)	2.500	2.750
Despesas Operacionais (-)		
Despesas Gerais e Administrativas (-)	124	125
Despesas com Infraestrutura (-)	78	84
Despesas de Depreciação (-)	105	118
Despesas Operacionais Totais (=)	307	327
Lucro Operacional (=)	2.193	2.423
Despesas Financeiras (-)	65	72
Superávit do Exercício (=)	2.128	2.351

Fonte: Próprio autor

5.3 DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO – DMPL

A Demonstração das mutações do patrimônio líquido mostra, de forma completa, as mudanças ocorridas, em um determinado período, no patrimônio líquido da companhia.

A DMPL é obrigatória para as companhias de capital aberto devido ao interesse da sociedade, já que não é o dinheiro de apenas uma ou duas pessoas investido naquela companhia, mas de várias pessoas.

Assim acontece também com as instituições do Terceiro Setor. Apesar de não ser obrigatório, porém, é um documento importante para demonstrar a utilização dos recursos recebidos e de como a instituição está se consolidando.

Essa demonstração é uma instrução normativa da CVM – Comissão de Valores Imobiliários, número 59 de 22 de dezembro de 1986.

Quadro 08: Modelo de Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

	Capital Realizado Atualizado			Reservas de Capital			Reservas de Reavaliação		Reservas de Lucros (Detalhe no quadro abaixo)	Lucros Acumulados	Total
	Capital Subscrito	A Realizar	Correção Monetária	Ágio na Subscrição	Ações em Tesouraria	Subvenção para Investimento	De Ativos Próprios	De Ativos de Controladas			
SALDOS EM / / ____	xxx		xxx	xxx		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
AJUSTE DE EXERCÍCIOS ANTERIORES Mudança de Critério Contábil (N.E.)										xxx (xxx)	xxx
AUMENTO DE CAPITAL AGE / / ____	xxx	xxx				xxx					xxx
AQUISIÇÃO AÇÕES PRÓPRIAS COM RESERVA DE ÁGIO NA SUBSCRIÇÃO					xxx						(xxx)
SUBVENÇÕES - INCENTIVO FISCAL I.R.						xxx					xxx
REVERSÃO E TRANSFERÊNCIA DE RESERVAS							(xxx)	(xxx)	(xxx)	xxx	
ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA			xxx	xxx	(xxx)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
LUCRO LÍQUIDO DE EXERCÍCIO										xxx	xxx
DESTINAÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO: RESERVAS DIVIDENDOS									xxx	(xxx)	xxx
SALDOS EM / / ____	xxx	(xxx)	xxx	xxx	(xxx)	xxx	xxx	-	xxx	xxx	xxx

	RESERVAS DE LUCROS				
	Legal	Estatutária	Lucros a Realizar	Retenção para Expansão	Soma
* SALDOS EM / / ____	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
* REVERSÃO PARA LUCROS ACUMULADOS			(xxx)		(xxx)
* ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
* DESTINAÇÃO DE PARTE DO LUCRO LÍQUIDO	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
* SALDOS EM / / ____	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

Obs: Dividendo de R\$ _____ por ação ordinária integral,
R\$ _____ por ação preferencial "A" e
R\$ _____ por ação preferencial "B".

Fonte: CVM Instrução nº 059

“A elaboração da DMPL é relativamente simples, pois basta representar de forma sumária e coordenada, a movimentação ocorrida durante o exercício nas diversas contas do Patrimônio Líquido”. PORTAL de Contabilidade, 2011.

Olak e Nascimento (2010), sugerem um modelo de demonstração, onde o capital deve ser demonstrado caso haja restrição.

Algumas doações recebidas são feitas para serem utilizadas especificamente e exclusivamente em determinado projeto, e caso a instituição não usufruiu daquele valor dentro de um período, ela deve demonstrar, no próximo período, que o valor não está disponível e que há restrição para utilizá-lo.

Quadro 09 : Demonstração das Mudanças do Patrimônio Líquido Social

ASSOCIAÇÃO CARIDADE				
DEMONSTRAÇÃO DAS MUDANÇAS DO PLS EM 19X2				
(EM \$)				
MOVIMENTAÇÃO	FUNDO RESTRITO			TOTAL
	FUNDO IRRESTRITO	TEMPORARIAMENTE RESTRITO	PERMANEN- TEMENTE	
PLS no Início do Período (X1)	4.000	0	0	4.000
DOAÇÕES RECEBIDAS				
Investimento (Ações)	0	0	1.200	1.200
Imobilizações				
Terrenos	0	1.000		1.000
Edificações		3.000		3.000
Móveis e Utensílios		500		500
SOMA	0	4.500	1.200	5.700
Superávit em 19X2	723	890	0	1.613
PLS ao Final do Período (X2)	4.723	5.390	1.200	11.313

Fonte: Olak e Nascimento, 2010

Sugere-se incluir nas notas explicativas as restrições dessas doações, para qual projeto está designada e o doador.

5.4 DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS – DOAR

A Demonstração das origens e aplicações de recursos indica as alterações ocorridas na posição financeira de uma empresa, porém ela foi extinta em 2007 conforme a Lei 11.638/2007, não sendo mais obrigatória sua apresentação pelas empresas em geral.

Essa demonstração foi substituída pela Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC.

5.5 NOTAS EXPLICATIVAS

As notas explicativas são obrigatória e regulamentada pela Lei das S/A nº 6.404/1976, artigo 176, parágrafo 4º.

“As demonstrações serão complementadas por notas explicativas e outros quadros analíticos ou demonstrações contábeis necessárias para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício”.

O intuito das notas explicativas é esclarecer ao leitor os critérios utilizados pela contabilidade e sobre as operações que aparecem nas demonstrações.

No caso das instituições é importante esclarecer que ela não tem o objetivo do lucro e que o superávit será aplicado em projetos no próximo exercício. Explicar se a receita é proveniente de órgão público, privado ou de pessoa física, como também esclarecer a política de recolhimento de impostos, o que se aplica ou não à instituição.

5.6 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – DFC

A Demonstração do Fluxo de Caixa é obrigatória para empresas com patrimônio líquido igual ou superior a dois milhões de reais.

As instituições não são obrigadas a demonstrar, mas é importante para a transparência na administração da instituição.

“A demonstração do fluxo de caixa mostra todo o dinheiro que entra e sai da empresa em determinado período e difere da demonstração de resultado do exercício, a qual mostra as receitas e as despesas da empresa”. (BODIE; MERTON, 2000, p. 92).

Na Demonstração do fluxo de caixa não ocorre as provisões e decisões contábeis como acontece na Demonstração do Resultado do Exercício, por isso se faz necessário também demonstrá-lo para melhor avaliar as empresas e instituições.

Sugere-se demonstrar também o que entrou no caixa e é restrito a determinado projeto, conforme modelo de Olak e Nascimento (2010), e também esclarecer nas notas explicativas o motivo da restrição.

Quadro 10: Demonstração do Fluxo de Caixa

ASSOCIAÇÃO CARIDADE			
DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (x2)			
(EM \$)			
DESCRIÇÃO	FUNDOS		TOTAL
	IRRESTRITO	TEMPORARIAMENTE RESTRITO	
INGRESSOS DE RECURSOS			
Doações em Dinheiro	1.500	1.950	3.450
Juros de Aplicações Financeiras	63	0	63
Empréstimos Interfundos	(1.000)	1.000	0
Total dos Ingressos de Recursos Financeiros	563	2.950	3.513
DESTINAÇÕES DE RECURSOS			
Aquisição de Estoques	0	140	140
Propaganda e Publicidade	0	180	180
Total das Destinações de Recursos Financeiros	0	320	320
VARIAÇÃO LÍQUIDA DO DISPONÍVEL	563	2.630	3.193
SALDO INICIAL	1.950	0	1.950
SALDO FINAL DISPONÍVEL	2.513	2.630	5.143

Fonte: Olak e Nascimento, 2010

O Fluxo de Caixa é uma importante ferramenta de gestão dos recursos financeiros tanto de grandes empresas como das pequenas e das instituições como um todo.

Ele é usado diariamente para controlar o que entra e sai do caixa, auxiliando na tomada de decisão financeira.

Com esse controle a instituição evita pagar juros bancários e empréstimos desnecessários, e se planejar melhor para o pagamento das despesas.

A planilha diária pode ser mais detalhada para facilitar o conhecimento das origens financeiras. E como se trata de uma ferramenta de gestão, sugere-se utilizar o fluxo de caixa com duas colunas por dia, uma coluna para inserir o que é previsto, e outra com o que realmente aconteceu.

É necessário ter o hábito de inserir toda movimentação diariamente para torná-la eficaz e útil na gestão.

Quadro 11: Modelo de Fluxo de Caixa
FLUXO DE CAIXA

MÊS / ANO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		SEMANA 5		TOTAL	
	Previsto	Realizado										
Saldo Inicial de Caixa												
Dinheiro												
Cheque Pré-Datado												
Duplicatas a Receber												
Cartão de Crédito												
Outros Recebimentos												
Total de Entradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impostos sobre Vendas												
Pagamentos a Fornecedores												
Pró-Labore												
Salários												
Encargos												
Benefícios												
Água												
Luz												
Telefone												
Propaganda e Marketing												
Despesas Bancárias												
Despesas Financeiras												
Comissões a Vendedores												
Honorários Contábeis												
Pagamentos de Serviços												
Combustíveis												
Despesas com Veículos												
Materiais de Escritório												
Compra de Equipamentos												
Pagamento de Financiamentos												
Outras Despesas												
Total de Saídas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Operacional												
Saldo Final												

Fonte: SEBRAE

5.7 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A partir das demonstrações que as empresas são obrigadas a gerar, elas conseguem, através de índices, avaliar o desempenho de suas atividades naquele determinado período e tomar decisões. Essa avaliação é chamada de análise das demonstrações financeiras e, é muito importante para qualquer empresa e instituição que pretende agir para se desenvolver cada vez

mais e crescer. Essa análise dá uma visão da situação operacional, econômica, financeira e patrimonial da instituição.

5.7.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Esses índices demonstram o quanto a instituição disponibiliza para honrar os compromissos (pagamentos) com terceiros.

a) Índice de Liquidez Imediata

$$\text{Índice de Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Esse índice mostra o quanto a instituição dispõe caso tenha que pagar suas dívidas imediatamente.

Quanto maior melhor. O resultado ideal é de pelo menos R\$ 1,00, o que significa que a cada R\$ 1,00 devido a instituição tem R\$ 1,00 disponível para liquidar suas dívidas.

b) Índice de Liquidez Corrente

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Esse índice mostra o quanto à instituição disponibiliza em curto prazo (dentro de um ano) para pagar suas dívidas que também são de curto prazo, isto é, devem ser pagos em até um ano.

5.7.2 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Esses índices demonstram o quanto a instituição deve a terceiros, comparando com o que tem de bens e direitos.

a) Endividamento Total

$$\text{Endividamento Total} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Total}}$$

Esse índice mostra o quanto a instituição deve frente aos ativos que a ela pertence.

Quanto menor melhor. Significa que, a instituição é proprietária da maioria dos ativos declarados, caso o número seja muito alto, isso representa que seus ativos são financiados por terceiros, ou seja, boa parte do ativo está comprometido para pagar seus fornecedores.

b) Endividamento do Capital Próprio

$$\text{Endividamento do Capital Próprio} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Patrimônio Social}}$$

Esse índice mostra o quanto a instituição deve a terceiros para cada R\$ 1,00 de capital próprio. Quanto menor melhor.

c) Composição do Endividamento

$$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Total do Passivo}}$$

Esse índice mostra o quanto da dívida da instituição deve ser paga a curto prazo, ou seja, em até um ano.

5.7.3 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Esses índices demonstram o quanto a instituição recebeu ou captou em determinado período, comparado com seus bens, direitos e superávit.

a) Rentabilidade do Capital Próprio

$$\text{Rentabilidade do Capital Próprio} = \frac{\text{Superávit}}{\text{Patrimônio Social}}$$

Esse índice mostra o quanto a instituição gerou de resultado para cada R\$ 1,00 de patrimônio social. Quanto maior melhor.

b) Rentabilidade do Ativo Total

$$\text{Rentabilidade do Ativo Total} = \frac{\text{Superávit}}{\text{Ativo Total}}$$

Esse índice mostra o quanto a instituição gerou de resultado para cada R\$ 1,00 de ativo. Quanto maior melhor.

Essas análises não são obrigatórias, e é provável que muitas instituições não utilizam, mas é uma ótima ferramenta para conhecer melhor a situação da instituição. Os índices são simples cálculos que podem auxiliar em decisões importantes nas instituições.

5.8 PLANO DE CONTAS

É o conjunto de registro contábil das contas da organização, a partir de uma estrutura pré-definida.

O Plano de Contas serve para atender a contabilidade, por isso deve seguir algumas normas, porém, pode ser usado também pela instituição.

Quando registrado corretamente todos os lançamentos da instituição, ela terá mensalmente o balancete, que hoje é usado como uma ferramenta de gestão e não apenas como uma

formalidade contábil obrigatória. Servirá também para tomada de decisão e acompanhamento, principalmente das despesas da instituição.

Uma instituição pode ter um plano de contas diferente de outras instituições, uma vez que as atividades e características se diferem, então ela utilizará do modelo básico, somente o que é essencial para sua instituição. A construção do plano de contas pode ser feito por um membro da instituição, se possível o gerente financeiro, junto com o contador, para que o plano de contas fique adequado às necessidades dessa instituição. Veja modelo nos anexos.

CONCLUSÃO

Com o crescimento do Terceiro Setor e a visibilidade que hoje se tem dessas instituições, a gestão e a qualidade dos processos são essenciais.

A competitividade pelos recursos disponíveis aumentou, como também a exigência dos patrocinadores, que querem transparência e informação, como garantia, de que seu nome está vinculado em algo de confiabilidade.

As ferramentas apresentadas auxiliam a instituição nesse aspecto, facilitando a comunicação, a busca por recursos, transmitindo qualidade, porque a gestão acontece e seus representantes se preocupam com isso, e confiança, porque as informações são repassadas com facilidade, existe organização no processo e controle.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENICIO, João Carlos. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil** São Paulo: Global, 2000.
- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. São Paulo: Artmed, 2000.
- CFA INSTITUTE. **Investment Management Code of Conduct for Endowments, Foundations, and Charitable Organizations**. CFA Institute, 2010.
- CVM, Comissão de Valores Imobiliários. Instrução Nº 059 de 22 dez. 1986. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 27 set. 2011.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- GIFE, Grupo de Institutos Fundações e Empresas. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 17 mai. 2011.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: HARBRA, 2002.
- GRAZZIOLI, Airton. **Fundações Privadas: das relações de poder à responsabilidade dos dirigentes**. São Paulo: Atlas, 2011.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HISTÓRICO DA CRUZ VERMELHA BRASILEIRA. Disponível em: <<http://www.cruzvermelhasm.org.br>>. Acesso em: 15 mai. 2012.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas de governança para Fundações e Institutos Empresariais**. São Paulo: IBGC, 2009.
- KISIL, Marcos. **Comunidade: foco de filantropia e investimento social**. São Paulo: Global, 2005.
- KPMG, Auditores Independentes. **Notas Explicativas**, São Paulo: 3ª Edição.

LBA, Referência na História da Assistência Social no Brasil. Disponível em: <<http://187.45.247.38/capemisasocial/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 15 mai. 2012.

LEGISLAÇÃO. Lei nº 6.404, de 15 dez. 1976, Lei das S/A. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br>>. Acesso em: 29 set. 2011.

MICHAELIS, Dicionário online. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Melhoramentos, 2009. Acesso em: 06 mai. 2011.

OAB SP, Ordem dos Advogados do Brasil Seção São Paulo. **Cartilha Terceiro Setor.** São Paulo, 2007.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para Entidades sem Fins Lucrativos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PLACONÁ, João. **Metas e Objetivos.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com>>. Acesso em: 17 mai. 2011.

PORTAL DE CONTABILIDADE. Glossário. Disponível em: <<http://portaldecontabilidade.com.br>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

ROCKEFELLER, A. **Fundação. Estudo de caso.** Disponível em: <<http://www.idis.org.br/biblioteca/casos>>. Acesso em: 08 mai. 2012.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia do Empreendedor Fluxo de Caixa.** Disponível em: <<http://sebrae.com.br>>. Acesso em: 04 jan. 2011.

VALDECI CONTABILIDADE. **Conceitos Contábeis.** Disponível em: <<http://www.valdecicontabilidade.cnt.br>>. Acesso em: 29 jun. 2011.

ANEXOS

A) Diferenças básicas entre Associação e Fundação - Quadro Comparativo

Diferenças básicas entre Associação e Fundação
Quadro Comparativo

Associação	Fundação
Constituída por pessoas.	Constituída por patrimônio, aprovado previamente pelo Ministério Público.
Pode (ou não) ter patrimônio inicial.	O patrimônio é condição para sua criação.
A finalidade é definida pelos associados.	A finalidade deve ser religiosa, moral, cultural ou de assistência, definida pelo instituidor.
A finalidade pode ser alterada.	A finalidade é perene.
Os associados deliberam livremente.	As regras para deliberações são definidas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público.
Registro e administração são mais simples.	Registro e administração são mais burocráticos.
Regida pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.	Regida pelos artigos 62 a 69 do Código Civil.
Criada por intermédio de decisão em assembléia, com transcrição em ata e elaboração de um estatuto.	Criada por intermédio de escritura pública ou testamento. Todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.

Fonte: OAB SP, Cartilha Terceiro Setor, 2007, p. 10

B) Plano de Ação dos Objetivos

Item	O que?	Quem?	Quando?	Como?	Onde?	Por que?	Quanto?
Nº Objetivo	Descrever a atividade que deve ser feita	A pessoa que fará	O período que deve acontecer	Descrever como deve ser feita a atividade	Local onde acontecerá	Qual o motivo dessa atividade.	O valor deve ser citado, para o exemplo será utilizado percentuais.
01	Cadastrar todos os desempregados para acompanhá-los durante o período de recolocação no mercado.	Lurdinha (auxiliar administrativa)	de 01/junho/20XX a 01/agosto/20XX	Convocação, por telefone e informativos, para comparecer na instituição, munido de documento .	Na sede da instituição	Garantir alcance da meta, acompanhar a performance do objetivo e desempenho da meta ao final da campanha, obtendo novos dados estatísticos.	10% da verba definida
02	Oferecer treinamento para ensiná-los a construir currículo, postura e vestuário adequado para entrevistas.	Célia (coordenadora de projetos)	de 01/junho/20XX a 01/agosto/20XX - início do curso setembro/20XX	Buscar parcerias com empresas de Recursos Humanos (recolocação) que ofereça o curso gratuitamente, abrir vagas e definir as turmas.	Na sede da instituição	Abrir a porta do emprego, torná-los competitivos em uma entrevista.	20% da verba definida
03	Criar banco de currículos, buscar oportunidades de emprego para essas pessoas a partir de parcerias com as empresas.	Marina (auxiliar administrativa)	de 01/setembro/20XX a 01/outubro/20XX	Criar banco de currículos, buscar parcerias com empresas e procurar vagas no meio de comunicação.	Na sede da instituição	Auxiliar na obtenção de emprego.	10% da verba definida
04	Oferecer cursos profissionalizantes.	Célia (coordenadora de projetos)	Setembro/20XX	Buscar parcerias para oferecer os cursos de aux. administrativo, informática e outros.	Na sede da instituição	Capacitar o indivíduo para a conquista do emprego.	30% da verba definida
05	Oferecer cursos para abertura do próprio negócio, no modelo de cooperativas.	Célia (coordenadora de projetos)	Setembro/20XX	Buscar parcerias para oferecer os cursos de corte e costura, bordados, marcenaria, culinária e outros.	Na sede da instituição	Desenvolver o próprio negocio, gerar a própria renda a partir da produção e venda.	30% da verba definida

Fonte: Próprio autor

C) Orçamento Semestral

ORÇAMENTO SEMESTRAL														
RECEITAS														
Descrição	Janeiro	%	Fevereiro	%	Março	%	Abril	%	Maior	%	Junho	%	TOTAL	%
Receitas														
Contribuição de Associados	12.500	12,76%	12.500	12,73%	12.500	13,02%	12.500	12,44%	12.500	12,61%	12.500	12,82%	75.000	12,73%
Doacao Pessoa Fisica	7.200	7,35%	7.700	7,84%	6.000	6,25%	8.200	8,16%	9.100	9,18%	6.300	6,46%	44.500	7,55%
Doacao Pessoa Juridica	31.400	32,04%	31.400	31,98%	31.400	32,71%	31.400	31,24%	31.400	31,69%	31.400	32,21%	188.400	31,97%
Venda de Produtos ou Servicos	4.800	4,90%	4.500	4,58%	4.000	4,17%	6.300	6,27%	4.000	4,04%	5.200	5,33%	28.800	4,89%
Parcerias com Empresas Privadas	16.500	16,84%	16.500	16,80%	16.500	17,19%	16.500	16,42%	16.500	16,65%	16.500	16,92%	99.000	16,80%
Parcerias com Órgãos Público	25.600	26,12%	25.600	26,07%	25.600	26,67%	25.600	25,47%	25.600	25,83%	25.600	26,26%	153.600	26,06%
Total das receitas	98.000	100,00%	98.200	100,00%	96.000	100,00%	100.500	100,00%	99.100	100,00%	97.500	100,00%	589.300	100,00%
DESPESAS														
Projetos														
Projeto X	20.000	32,26%	20.000	30,77%	20.000	30,77%	15.000	27,27%	15.000	24,19%	20.000	32,26%	110.000	29,65%
Projeto Y	15.000	24,19%	15.000	23,08%	13.000	20,00%	13.000	23,64%	15.000	24,19%	15.000	24,19%	86.000	23,18%
Projeto W	17.000	27,42%	20.000	30,77%	17.000	26,15%	17.000	30,91%	17.000	27,42%	17.000	27,42%	105.000	28,30%
Projeto Z	10.000	16,13%	10.000	15,38%	15.000	23,08%	10.000	18,18%	15.000	24,19%	10.000	16,13%	70.000	18,87%
Total das despesas com projetos	62.000	100,00%	65.000	100,00%	65.000	100,00%	55.000	100,00%	62.000	100,00%	62.000	100,00%	371.000	100,00%
Recursos Humanos														
Salários	8.000	36,36%	8.000	36,36%	8.000	39,02%	8.000	39,02%	8.000	39,02%	8.000	39,60%	48.000	38,19%
Encargos	8.000	36,36%	8.000	36,36%	8.000	39,02%	8.000	39,02%	8.000	39,02%	8.000	39,60%	48.000	38,19%
Féias	5.000	22,73%	5.000	22,73%	3.500	17,07%	3.500	17,07%	3.500	17,07%	3.500	17,33%	24.000	19,09%
Hora Extra	1.000	4,55%	1.000	4,55%	1.000	4,88%	1.000	4,88%	1.000	4,88%	700	3,47%	5.700	4,53%
Total recursos humanos	22.000	100,00%	22.000	100,00%	20.500	100,00%	20.500	100,00%	20.500	100,00%	20.200	100,00%	125.700	100,00%
Infra-estrutura														
Energia	700	28,23%	700	30,70%	800	31,62%	800	31,62%	800	31,62%	800	31,62%	4.600	30,91%
Água	300	12,10%	300	13,16%	300	11,86%	300	11,86%	300	11,86%	300	11,86%	1.800	12,10%
Telefone	150	6,05%	150	6,58%	300	11,86%	300	11,86%	300	11,86%	300	11,86%	1.500	10,08%
Internet	130	5,24%	130	5,70%	130	5,14%	130	5,14%	130	5,14%	130	5,14%	780	5,24%
Aluguel	1.200	48,39%	1.000	43,86%	1.000	39,53%	1.000	39,53%	1.000	39,53%	1.000	39,53%	6.200	41,67%
Total infra-estrutura	2.480	100,00%	2.280	100,00%	2.530	100,00%	2.530	100,00%	2.530	100,00%	2.530	100,00%	14.880	100,00%
Despesas Gerais														
Correio	200	27,78%	200	27,78%	200	27,78%	200	27,78%	200	27,78%	200	27,78%	1.200	27,78%
Material Gráfico	400	55,56%	400	55,56%	400	55,56%	400	55,56%	400	55,56%	400	55,56%	2.400	55,56%
Material de Escritório	120	16,67%	120	16,67%	120	16,67%	120	16,67%	120	16,67%	120	16,67%	720	16,67%
Total despesas gerais	720	100,00%	720	100,00%	720	100,00%	720	100,00%	720	100,00%	720	100,00%	4.320	100,00%
Despesas Financeiras														
Tarifas Bancária	100	40,00%	100	40,00%	100	40,00%	100	40,00%	100	40,00%	100	40,00%	600	40,00%
Taxas e Impostos Financeiros	150	60,00%	150	60,00%	150	60,00%	150	60,00%	150	60,00%	150	60,00%	900	60,00%
Total despesas financeiras	250	100,00%	250	100,00%	250	100,00%	250	100,00%	250	100,00%	250	100,00%	1.500	100,00%
Total Geral	87.450	100,00%	90.250	100,00%	89.000	100,00%	79.000	100,00%	86.000	100,00%	85.700	100,00%	517.400	100,00%
INVESTIMENTOS														
Investimento em Imobilizado														
Aquisição de Móveis e Utensílios	4.000	44,44%	5.000	62,50%	2.000	44,44%	7.000	53,85%	2.000	44,44%	1.500	36,59%	21.500	49,88%
Aquisição de Equipamentos	5.000	55,56%	3.000	37,50%	2.500	55,56%	6.000	46,15%	2.500	55,56%	2.600	63,41%	21.600	50,12%
Reforma do Edifício	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Aquisição de Automóvel	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total em investimentos	9.000	100,00%	8.000	100,00%	4.500	100,00%	13.000	100,00%	4.500	100,00%	4.100	100,00%	43.100	100,00%
Saldo do Orçamento	1.550	1,58%	-50	-0,05%	2.500	2,60%	8.500	8,46%	8.600	8,68%	7.700	7,90%	28.800	4,89%

Fonte: Próprio autor

D) Modelo de Plano de Contas - Ativo e Passivo

1	ATIVO	2	PASSIVO
1.1	Ativo Circulante	2.1	Passivo Circulante
1.1.1	Disponibilidades	2.1.1	Obrigações com Instituições Financeiras e de Créditos
	Caixa		Empréstimos e Financiamentos
	Banco ABC, C/C: 123-4		Títulos_a Pagar
	Banco ABC, C/C: 567-8 (Recurso Restrito)		Encargos Financeiros_a Decorrer (conta credora)
	Aplicação Financeira - C/C: 123-4	2.1.2	Fornecedores
	Aplicação Financeira, C/C: 567-8 (Recurso Restrito)		Fornecedor X
1.1.2	Valores a Receber		Fornecedor Y
	Mensalidades_a Receber		Fornecedor Z
	Doações_a Receber	2.1.3	Obrigações e Provisões Empregatícias
	Contribuições_a Receber		Salários_a Pagar
1.1.3	Adiantamentos		Rescisões de Contrato de Trabalho_a Pagar
	Adiantamentos a Funcionários		Provisão para o 13º Salário
	Adiantamentos a Fornecedores		Provisão para Férias
	Adiantamentos de Viagens		Retenções sobre Folha de Pagamento_a Recolher
	Antecipações de Férias e 13º Salário	2.1.4	Obrigações Fiscais, Previdenciárias, Tributárias e Sociais
1.1.3	Estoques		Previdência Social Patronal
	Produtos Acabados		FGTS_a Recolher
	Almoxarifado		PIS sobre Folha de Pagamento_a Recolher
	Matéria-prima		Retenções de Impostos_a Recolher
1.1.4	Impostos e Contribuições a Recuperar	2.1.5	Convênios, Contratos e Termos de Parcerias
	Créditos Tributários_a Compensar		Recursos de Entidades Públicas
	Créditos Tributários_a Ressarcir		Recursos Aplicados de Entidades Públicas (conta credora)
			Recursos de Entidades Privadas
1.2	Ativo Não Circulante		Recursos Aplicados de Entidades Privadas (conta credora)
1.2.1	Contas a Receber	2.1.6	Outras Contas a Pagar
	Valores_a Receber		Créditos de Diretores
	Depósitos Judiciais		Créditos de Associados
1.2.2	Imobilizado		Outros Valores_a Pagar
	Terrenos / Edifícios	2.2	Passivo Não Circulante
	Móveis e Utensílios		Instituições Financeiras e de Créditos
	Máquinas, Equipamentos e Aparelhos		Títulos_a Pagar
	Veículos		Contratos, Termos de Parcerias e Convênios
	Depreciações Acumuladas (conta credora)		Outras Obrigações_de Longo Prazo
1.2.3	Intangível	3	PATRIMÔNIO LÍQUIDO SOCIAL
	Marcas e Patentes	3.1	Patrimônio Social
	Sites de Internet		Fundo Patrimonial
	Franquias	3.2	Reservas, Subvenções e Doações Patrimoniais
	Direitos Autorais		Reservas Estatutárias
	Amortizações Acumuladas (conta credora)		Subvenções e Doações Patrimoniais
		3.3	Superávit ou Déficit Acumulado
			Superávit / Déficit Acumulado
			Superávit / Déficit do Exercício

E) Modelo de Plano de Contas - Receitas e Despesas

4	RECEITAS	5	DESPESAS
4.1	Receitas	5.1	Despesas com Recursos Humanos
4.1.1	Doações, Contribuições e Subvenções	5.1.1	Honorários da Diretoria
	Doações de Pessoas Jurídicas		Remuneração da Diretoria
	Doações de Pessoas Físicas		Encargos Sociais
	Contribuições Associativas		Plano de Saúde e Seguros
	Subvenções Governamentais		Ajuda de Custo
			Outras
4.1.2	Vendas de Bens e Serviços	5.1.2	Despesas Empregatícias
	Venda de Produtos		Salários
	Venda de Serviços		Encargos
4.1.3	Despesas Tributárias sobre Vendas		Férias
	ICMS sobre Vendas		13º Salário
	PIS sobre Vendas		Comissões
	ISS sobre Serviços		Vale Transporte
4.1.4	Custo das Vendas_Bens Serviços		Plano de Saúde e Seguros
	Custo dos Produtos Vendidos		Cesta Básica
	Custo dos Serviços Prestados		Ajuda de Custo
4.1.5	Receitas Financeiras		Indenizações
	Fundos de Investimentos		Treinamentos
	Caderneta de Poupança		Outras
	(-) IRRF sobre Rendimentos de Aplicações	5.1.3	Pessoal sem Vínculo Empregatício
4.1.6	Outras Receitas Financeiras		Honorários Profissionais
	Descontos Obtidos		Estagiários_Bolsas
	Juros de Mora Recebido		Encargos Sociais
	Outras Receitas Financeiras		Ajuda de Custo
			Outras
4.1.7	Receitas Patrimoniais e de Investimento Mobiliários	5.2	Despesas Administrativas
	Aluguéis	5.2.1	Despesas Gerais
	Arrendamentos		Aluguéis e Taxas de Condomínio
	Direitos Autorais		Água e Esgoto
	Exploração da Marca Institucional		Energia Elétrica
	Lucros e Dividendos		Telefone e Internet
	Rendimento de Outros Investimentos		Correio e Assinatura de Jornais e Revistas
4.2	Receitas de Capital		Materiais de Escritório
4.2.1	Venda de Bens Patrimoniais		Gráfica
	Alienação de Investimentos		Locomoção / Combustível
	Alienação de Imobilizado		Viagens e Estádias
4.2.2	(-) Custo dos Bens Patrimoniais Vendidos		Material de Limpeza e Higiene
	Custo dos Investimentos Vendidos		Copa, Cozinha e Refeitório
	Custo dos Imobilizados Vendidos		Seguros
			Locações de Equipamentos
			Outras
			Depreciações e Amortizações
		5.2.2	Manutenção e Conservação do Patrimônio
			Serviços Contratados
			Manutenção e Conservação das Edificações
			Manutenção e Conservação das Instalações
			Manutenção e Conservação de Máquinas e Equipamentos
			Manutenção e Conservação de Móveis e Utensílios
			Outras
		5.2.3	Captação de Recurso
			Treinamentos
			Propaganda e Publicidade
			Comissões
			Serviços Terceirizados
			Outras
		5.3	Despesas Financeiras e Tributárias
		5.3.1	Despesas Financeiras
			Despesas Bancárias
			Juros e Multas
			Descontos Concedidos
			Outras
		5.3.2	Despesas Tributárias
			Tributos Federais
			Tributos Estaduais