

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LARISSA DOS SANTOS**

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO: UMA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO  
FINANCEIRO PARA UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL**

**Florianópolis**

**2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO: UMA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO**  
**FINANCEIRO PARA UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Dr. Irineu Afonso Frey

**Florianópolis**

**2009**

**LARISSA DOS SANTOS**

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO: UMA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO  
FINANCEIRO PARA UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final de....., atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo relacionados.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Professor Irineu Afondo Frey, Dr. (Orientador)  
Departamento de Ciências Contábeis

---

Professor Juisse Antonio Lorandi, Dr.  
Departamento de Ciências Contábeis

---

Professor Marcos Laffin, Dr.  
Departamento de Ciências Contábeis

Florianópolis, junho de 2009.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização e conclusão deste trabalho. Ao meu orientador, professor Irineu, que me motivou e me instigou a aprofundar ainda mais minha pesquisa e meu conhecimento. Aos meus colegas de classe que me proporcionaram momentos alegres. Ao meu pai, Augusto, e minha mãe, Goreti, que ao seu modo me mostraram o que é a vida. Agradeço imensamente a minha irmã, Vanessa, com certeza sem a sua ajuda, o seu apoio e o seu estímulo eu encontraria mais dificuldades para chegar aonde cheguei. Agradeço especialmente ao meu noivo, Carlos Augusto, que sempre esteve ao meu lado me dando força nos momentos difíceis, acompanhando nos momentos de alegria e fazendo companhia nas noites de monografia, mesmo me dividindo com seu enorme sono. Meu carinho especial.

Muito obrigada a todos!

*“O futuro tem muitos nomes.  
Para os fracos é o inalcançável.  
Para os temerosos, o desconhecido.  
Para os valentes é a oportunidade.”  
(Autor desconhecido)*

## RESUMO

SANTOS, Larissa dos. **Fluxo de Caixa Projetado: uma ferramenta de planejamento financeiro em uma organização social**. 2009. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

As entidades do terceiro setor enfrentam vários desafios para desempenhar o papel social que lhes foi incumbido, dentre eles o de ser eficiente nas suas operações e se sustentar com seus recursos financeiros. O fluxo de caixa é um instrumento de projeção financeira, a curto prazo, eficaz para a entidade que pretende ter um planejamento das saídas e entradas destes recursos. O objetivo deste trabalho é mostrar a contribuição do fluxo de caixa na instituição para se conhecer antecipadamente as disponibilidades ou insuficiências de caixa e poder tomar as decisões corretas de acordo com a situação financeira e patrimonial da entidade. A pesquisa destaca o uso do fluxo de caixa projetado para a gestão financeira especificamente de uma Entidade Sem Fins Lucrativos utilizando demonstrativos da entidade para projetar um fluxo de caixa e analisá-lo de abril de 2009 a março de 2010. A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho é a utilização de pesquisa bibliográfica, buscando informações sobre esta ferramenta, em livros e monografias, e um estudo de caso para verificar como ela pode contribuir para o planejamento financeiro da organização social. O resultado deste trabalho mostra que a entidade possui tranquilidade no gerenciamento do seu caixa. Embora o controle de fluxo de caixa seja indispensável na administração, podem existir alguns imprevistos que venham a alterá-lo. O planejamento de caixa não é uma atividade fácil, pois lida com incertezas, o administrador financeiro deve estar preparado para rever seus planos, caso algum problema ou imprevisto venha a acontecer. A principal chave para o bom aproveitamento do fluxo de caixa é a existência da cultura de planejamento.

Palavras-chave: Fluxo de caixa. Planejamento. Organização Social.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variação da captação de recursos entre os períodos .....	33
Tabela 2 - Projeção dos gastos com Salários, FGTS, PIS e Vale Transporte .....	37
Tabela 3 - Variação dos gastos com Alimentação e Programa de Alimentação .....	38
Tabela 4 - Proporção dos gastos com décimo terceiro salário sobre a folha de pagamento .....	39
Tabela 5 - Média dos gastos com treinamentos e cursos.....	40
Tabela 6 - Projeção dos gastos com serviços técnicos especializados .....	41
Tabela 7 - Variação dos gastos com materiais de limpeza e material de expediente .....	42
Tabela 8 - Média dos gastos com combustíveis e lubrificantes e outros materiais de consumo..	42
Tabela 9 - Média dos gastos com manutenção .....	43
Tabela 10 - Média dos gastos com manutenção e outras despesas com informática .....	44
Tabela 11 - Média dos gastos com água e esgoto.....	45
Tabela 12 - Variação dos gastos com energia elétrica.....	45
Tabela 13 - Variação dos gastos com telefone .....	46
Tabela 14 - Média dos gastos com despesas correntes.....	47
Tabela 15 - Média dos gastos com impostos e taxas diversas.....	48
Tabela 16 - Média dos gastos com despesas financeiras.....	49
Tabela 17 - Projeção do fluxo de caixa para o período de abril de 2009 a março de 2010.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balanco Patrimonial
CEPON	Centro de Pesquisas Oncológicas “Dr. Alfredo Daura Jorge”
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DMPL	Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
DMPLS	Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Social
DOAR	Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DSDE	Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício
FAHECE	Fundação de Apoio ao HEMOSC e CEPON
HEMOSC	Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina
MPAS	Ministério da Previdência e Assistência Social
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NBCT	Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica
ONGs	Organizações Não Governamentais
OS	Organização Social
OSCIP	Organizações Sociais de Interesse Público
PL	Patrimônio Líquido
PLS	Patrimônio Líquido Social



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema e problema .....	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivos gerais .....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Metodologia da pesquisa .....	12
1.5 Limitações da pesquisa.....	14
1.6 Organização do trabalho.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Terceiro setor.....	15
2.2 Contabilidade nas entidades sem fins lucrativos .....	19
2.2.1 Balanço patrimonial.....	20
2.2.2 Demonstração do superávit ou déficit do exercício .....	22
2.2.3 Demonstração do fluxo de caixa .....	22
2.2.4 Demonstração das mutações do patrimônio líquido social .....	23
2.3 Planejamento financeiro .....	24
2.4 Fluxo de caixa.....	24
<b>3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>30</b>
3.1 Descrição da entidade.....	30
3.2 Identificação dos dados .....	32
3.2.1 Entradas .....	32
3.2.2 Saídas.....	34
3.2.2.1 Despesa de pessoal .....	36
3.2.2.2 Serviços contratados .....	40
3.2.2.3 Material de consumo .....	42
3.2.2.4 Manutenção .....	43
3.2.2.5 Informática.....	43
3.2.2.6 Despesas correntes.....	44
3.2.2.7 Impostos e taxas diversas .....	48
3.2.2.8 Despesas financeiras.....	48
3.2.2.9 Despesas de capital.....	49
3.3 Fluxo de caixa projetado.....	50
3.4 Análise dos resultados .....	52
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
4.1 Conclusões.....	54
4.2 Recomendações .....	55
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor ganham cada vez mais espaço como objeto de estudo na atualidade. Este trabalho tem por objetivo demonstrar o apoio do fluxo de caixa projetado nas decisões financeiras de uma organização social. O primeiro capítulo deste estudo apresenta um conceito abrangente do tema destacando sua importância e contribuição para o planejamento financeiro de uma entidade. Evidencia a problematização e os objetivos, gerais e específicos, a justificativa, a metodologia, as limitações e a organização do trabalho.

### 1.1 Tema e problema

Nas Entidades Sem Fins Lucrativos o próprio nome ressalta a definição do contexto social no qual estas organizações estão inseridas, já que o lucro não é a razão da sua existência. Como afirma Drucker (2002, p. XIV), as instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. O produto destas entidades é um paciente curado, uma criança que aprende, isto é, toda uma vida transformada. No entanto, isto não significa que não possa haver no decorrer de sua administração um superávit financeiro. Segundo Olak e Nascimento (2008, p. 1), “Ter lucro é uma questão de sobrevivência para qualquer tipo de entidade, *com* ou *sem* fins lucrativos.” O superávit é algo necessário para a continuidade da instituição.

As entidades sem fins lucrativos têm propósitos específicos de provocar alterações sociais e cuja manutenção e ampliação são sustentadas por contribuições, doações e subvenções. Estas fontes de recursos são o seu principal sustento.

É importante salientar que em diversos casos estas fontes de recurso não são suficientes se não houver um planejamento para uma aplicação correta. Diagnosticar problemas e analisar possibilidades requer conhecimento sobre as disponibilidades existentes, como elas são obtidas e de que forma são desembolsadas.

Para isso a pesquisa procura responder a seguinte questão: O fluxo de caixa projetado contribui para o planejamento financeiro de uma entidade sem fins lucrativos?

### 1.2 Objetivos

#### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é elaborar um fluxo de caixa projetado para uma organização social

que irá possibilitar uma visão para a entidade otimizar a gestão dos recursos de caixa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para cumprir o objetivo geral deste trabalho, o mesmo estende-se aos seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar as informações necessárias para a elaboração do fluxo de caixa.
- Analisar o fluxo de caixa da entidade e evidenciar como a projeção do fluxo de caixa pode contribuir para o seu planejamento financeiro.
- Propor uma projeção de fluxo de caixa para o período de um ano a partir de abril de 2009.

### 1.3 Justificativa

Desde o início da sua existência a entidade se preocupa em acompanhar seu desempenho. É importante para qualquer organização conhecer a realidade financeira e patrimonial dos seus negócios. Em algumas instituições do terceiro setor os ingressos e desembolsos não possuem variação significativa ao longo dos meses. Este comportamento não descarta a possibilidade de que esta variação ocorra. Sendo assim, é importante ter uma visão antecipada da situação, já que as saídas podem levar às insuficiências no caixa, assim como as entradas podem proporcionar aplicações em melhorias ou em novos projetos.

As Entidades Sem Fins Lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados, porém eles são importantes. Justamente por não ter como objetivo o lucro que habitualmente outras empresas têm os administradores devem considerar que estas instituições precisam ser gerenciadas com eficiência, para que o objetivo especificado em sua missão seja alcançado sem problemas financeiros. Drucker (2002, p. 4) diz que uma declaração de missão precisa ser operacional, caso contrário, não passa de boas intenções, uma declaração de missão deve focalizar aquilo que a instituição tenta realmente realizar.

A fim de desempenhar uma importante função na sociedade, as organizações sociais surgiram para formar parcerias com o governo, a fim de complementar as atividades por ele desenvolvidas, objetivando sempre promover mudanças sociais. Apesar da organização não ter responsabilidade de gerar superávit ela é responsável pela realização dos seus objetivos e pelo

cumprimento de sua missão. Para que isto ocorra, ela deve ter um bom planejamento financeiro, assim dificilmente será surpreendida por problemas de falta de liquidez.

Optar por este tema justifica-se pela necessidade de se conhecer uma ferramenta eficaz e indispensável para qualquer entidade que pretende planejar-se financeiramente, tendo o controle de saídas e entradas de recursos financeiros e uma visão futura para planejar as disponibilidades ou insuficiências de caixa. Contribuindo para a melhoria da gestão de suas atividades, a projeção do fluxo de caixa proporciona o melhor gerenciamento das decisões, mantendo seu funcionamento e o desenvolvimento de novos projetos dentro dos seus objetivos sociais, permitindo que a organização planeje e controle com maior eficiência seus recursos financeiros por determinado período.

#### 1.4 Metodologia

Uma etapa importante para a realização do trabalho é sem dúvida a escolha da metodologia a ser utilizada. Segundo Gil (1996, p. 19), “pode-se definir uma pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para identificar as tipologias de pesquisa Beuren et. al. (2008, p. 79) afirmam que:

As tipologias de pesquisas aplicáveis a contabilidade estão agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto as técnicas, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória o que significa, segundo Andrade (2002, apud BEUREN et. al. 2008, p. 80) proporcionar mais informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto. Ou seja, este tipo de pesquisa facilita uma visão geral sobre de determinado assunto.

Quanto aos procedimentos utilizados foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um levantamento documental. De acordo com Cervo e Bervian (1983, p. 55) a pesquisa bibliográfica explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos.

Beuren et. al. (2008, p. 87) afirmam:

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, monografias, dissertações, teses, entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada. Com base nisso é que se pode elaborar o trabalho monográfico, seja ele em uma perspectiva histórica ou com intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura.

Buscando uma fundamentação teórica sobre a importância do fluxo de caixa nas Entidades Sem Fins Lucrativos o estudo foi aperfeiçoado com uma pesquisa bibliográfica em livros de contabilidade, administração financeira, fluxo de caixa e terceiro setor, monografias e outras publicações, além de basear-se na legislação brasileira sobre o assunto.

Já a pesquisa documental, que não pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica, refere-se à coleta de materiais que apresentam a informação de forma objetiva, para que se analisem os dados informados. São os documentos publicados pela própria organização estudada. Trata-se de relatórios fornecidos pelo setor de contabilidade e demonstrações publicadas em meio eletrônico. A principal diferença está neste ponto, onde se caracterizam como documentos os relatórios, os contratos, as tabelas entre outros, e, como bibliografias, os estudos de diversos autores sobre determinado tema.

Para Silva e Grigolo (2002, apud BEUREN et. al. 2008, p. 89):

A pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada. Este tipo de pesquisa visa assim, selecionar, tratar, e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica a fim de que outros possam voltar a desempenhar futuramente o mesmo papel.

Por fim, de acordo com a abordagem do problema esta pesquisa apresenta a tipologia qualitativa e quantitativa. Qualitativa por descrever e analisar determinado problema e quantitativa por usar ferramentas estatísticas. Richardson (1999, apud BEUREN et. al. 2008, p. 92) afirma que:

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

Utilizando estes métodos de pesquisa, o trabalho busca proporcionar a organização estudada uma visão antecipada de suas disponibilidades ou insuficiências baseando-se na elaboração de seu fluxo de caixa.

A coleta de dados foi realizada na entidade junto aos gestores, bem como sobre

relatórios contábeis.

### 1.5 Limitações da pesquisa

A pesquisa apresentada destaca a contribuição do uso do fluxo de caixa projetado para a gestão financeira de uma entidade sem fins lucrativos. Limita-se aos conceitos de contabilidade de terceiro setor e fluxo de caixa, utilizando demonstrativos da entidade para que se possa projetar um fluxo de caixa e analisá-lo no período de um ano. Os dados divulgados são relativos obtidos através de um divisor comum, portanto não são efetivamente os dados reais da organização.

### 1.6 Organização do trabalho

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro capítulo faz uma breve introdução ao assunto abordado, descrevendo em seguida o tema e o problema da pesquisa, os seus objetivos, a sua justificativa, a metodologia utilizada, as limitações da pesquisa e a sua organização.

No segundo capítulo estão expostos os itens da fundamentação teórica do trabalho, que conceituam organização social e sua contabilidade, fluxo de caixa, além de mostrar importância de um planejamento financeiro nestas entidades.

O terceiro capítulo refere-se à descrição e análise do estudo de caso apresentando a entidade, seu modelo de gestão e sua estrutura. Reúne os dados coletados para a elaboração do fluxo de caixa projetado, propõe sua projeção e analisa como o fluxo de caixa pode contribuir para a organização estudada.

Por fim, no quarto capítulo, são apresentadas as considerações finais e as referências que serviram de base para a elaboração da pesquisa.

Na sequência é apresentada a fundamentação teórica que dispõe dos conceitos necessários para a análise realizada neste trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados conceitos necessários para a análise de dados de acordo com o problema e o objetivo desta pesquisa. São conceitos referentes ao terceiro setor, como estão representadas estas instituições no Brasil e seus aspectos legais, um breve destaque sobre a contabilidade, destacando como ela é realizada neste setor. Também será conceituado o fluxo de caixa como ferramenta para um bom gerenciamento financeiro.

### 2.1 Terceiro setor

A sociedade econômica é composta por três setores. O primeiro setor é formado por órgãos da administração direta e indireta, representado pelo Estado. O segundo setor compõe-se por interesses particulares representados por empresas, como indústrias, comércios e prestadores de serviços, que visam o crescimento e o lucro. Da necessidade de suprir serviços que o primeiro setor não satisfaz adequadamente e os quais também não são realizados pelo segundo setor surgem as entidades de natureza privada sem fins lucrativos, compondo o terceiro setor.

Paes (2004, p. 98) alega que o terceiro setor é aquele que não é público e nem privado, porém, guarda uma relação simbólica com ambos. Ou seja, é composto por organizações de natureza “privada” dedicadas à consecução de objetivos sociais ou públicos, embora não seja integrante do governo.

Para Drucker, (2002, p. XIV):

Todas as instituições sem fins lucrativos têm algo em comum. Esse algo não é o fato dessas instituições serem sem fins lucrativos, isto é, não são empresas. Também não se trata do fato delas serem não-governamentais. É que elas fazem algo muito diferente das empresas ou do governo. As empresas fornecem bens ou serviços. O governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. A instituição sem fins lucrativos não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu produto não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um ser humano mudado

As organizações do terceiro setor atuam na educação, saúde, cultura, comunidade, apoio à criança e ao adolescente, voluntariado, meio ambiente, apoio aos portadores de deficiência e parcerias com o governo. De acordo com Cabral (2007, p. 62), um estudo mostra que das áreas de atividade a que o terceiro setor se dedica no Brasil 36,7% das organizações trabalham na área da educação, enquanto 16,4% se dedicam aos serviços sociais. Assim, estas

entidades colaboram com os propósitos sociais. Para Andrade (1991, p. 310):

Entidades sem fins lucrativos são aquelas instituições formadas com propósitos sociais, educacionais, religiosos, de saúde ou filantrópicos e aquelas em que, normalmente, não existe interesse na transferência de propriedade e seus membros ou contribuintes não recebem qualquer ganho econômico ou financeiro direto.

Nessas instituições os administradores estão ali para cumprir uma finalidade social, esse é o dever desta instituição. Cumprir o objetivo pelo qual ela foi constituída, seu propósito social.

Assim como não são criadas empresas sem objetivos, também não são as entidades sem fins lucrativos. Contudo nas empresas a meta é a satisfação do cliente aliada ao lucro, já nestas organizações o objetivo é gerar mudanças na sociedade sem aliar-se ao lucro.

O quadro 1 mostra um resumo das principais características das entidades sem fins lucrativos:

1.	Objetivos Institucionais	→	Provocar mudanças sociais (DRUCKER, 1994: XIV).
2.	Principais Fontes de Recursos Financeiros e Materiais	→	Doações, contribuições, subvenções e prestação de serviços comunitários.
3.	Lucro	→	Meio para atingir os objetivos institucionais e não um fim.
4.	Patrimônio/Resultados	→	Não há participações/distribuição aos provedores.
5.	Aspectos Fiscais e Tributários	→	Normalmente são imunes ou isentas.
6.	Mensuração do Resultado Social	→	Difícil de ser mensurado monetária e economicamente (SUMMERS e MOSCOVE, SIMKIN).

Quadro 1: Resumo das principais características das entidades sem fins lucrativos.

Fonte: Adaptado de Olak e Nascimento (2008, p. 7).

Portanto as organizações sociais têm o objetivo institucional de provocar mudanças na sociedade, são entidades que não tem a finalidade de lucro e se mantêm por doações, contribuições e subvenções. Essas entidades geralmente possuem imunidades ou isenções tributárias e seus resultados são difíceis de ser mensurados monetariamente, porém é importante reconhecer os efeitos positivos proporcionados a sociedade.

A ineficiência do estado abre espaços para muitas outras iniciativas, é o que diz Paes (2004, p. 105). Ele observa que a evolução na consciência do Terceiro Setor foi um reflexo de uma evolução da própria sociedade brasileira, onde durante o período da Ditadura Militar teve que se mobilizar para combater o autoritarismo e o arbítrio reinantes naquele momento da



vida brasileira.

A partir da década de 70 ocorreram marcantes mudanças na área da cidadania, onde se teve um crescimento significativo de associações civis e movimentos sociais, foi quando se considerou pela primeira vez no cenário brasileiro um grande número de Entidades Sem Fins Lucrativos.

Conforme o quadro 2 é importante lembrar que o terceiro setor compõe-se de entes coletivos, pessoas jurídicas de direito privado enquadradas de acordo com o Código Civil Brasileiro:

Categoria	Principais Características
1. Associações	São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais ( <i>member-serving organizations</i> ).
2. Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	São organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigos, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial. Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
3. Organizações não governamentais (ONGs)	Como no caso das associações, são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se das associações por estarem, sobretudo orientadas para “terceiros” grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que as compõem. Também se diferenciam das organizações filantrópicas – e isto é questão de honra para as ONGs – por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
4. Fundações Privadas	São uma categoria de conotação essencialmente legal. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
5. Organizações Sociais	Trata-se de um modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (área de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público.

Quadro 2: Principais categorias do terceiro setor no Brasil.

Fonte: Adaptado de Landim (apud RODRIGUES. 1998, p. 37).

A Lei Federal nº 9.790, de 23 de março de 1999 acrescenta ainda as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP observam Olak e Nascimento (2008, p. 14).

Essas organizações foram criadas para relacionar-se por meio de parceria, um vínculo de cooperação, entre a entidade e o poder público federal, estadual, do Distrito Federal ou dos municípios, visando à execução de atividades de interesse público.

A entidade estuda se enquadra na categoria de organização social. As organizações sociais, também conhecidas como “OS”, foram criadas pela Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. De acordo com Marinela (2006, p.120) são pessoas jurídicas de direito privado, não integram a Administração, não têm fins lucrativos e são criadas por particulares para a execução, por meio de parcerias, de serviços públicos não exclusivos do estado, previstos em lei.

Paes (2004, p. 113) lembra que:

Esse modelo é fruto da Medida provisória nº. 1.591, de 9 de outubro de 1997, convertida, em 15 de maio de 1998, na Lei nº. 9.637, onde se estabelecem normas para que o Poder Executivo possa qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Paes (2004, p. 112) diz ainda que as organizações sociais são um modelo de organização pública não estatal criada dentro de um projeto de reforma do Estado, para que associações civis sem fins lucrativos e fundações de direito privado possam absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica de lei.

Essas organizações têm o propósito de ser um exemplo de parceria entre o estado e a comunidade, mas não formam uma nova pessoa jurídica ficando fora da Administração Pública, pois são pessoas jurídicas de direito privado. Elas se encaixam no âmbito das pessoas jurídicas já existentes sob a forma de fundações, associações civis e sociedades civis, todas sem fins lucrativos. De acordo com Marinela (2006, p. 120) as atividades por elas desenvolvidas são aquelas acessíveis aos próprios particulares, independentemente de intervenção estatal. Podem ser objeto de desenvolvimento autônomo por quaisquer particulares para a execução, por meio de parcerias, de serviços públicos não exclusivos do Estado, previstos em lei.

Conforme Paes (2004, p. 114) só serão qualificadas como OS se forem aprovadas quanto aos critérios de conveniência e oportunidade pelo Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado e pelo Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social.

Por ser matéria que envolve prestação de serviço público a competência para legislar é de cada entidade estatal, assim, os estados e os municípios poderão criar organizações sociais,

desde que aprovem suas leis próprias. Considerando estas ponderações, a Lei Federal nº 9.637/98, de 15 de maio de 1998, poderá servir de modelo, devendo ser adaptada às peculiaridades regionais, por não ser esta uma lei de âmbito nacional.

A Constituição Federal, em seu artigo 37, prevê que a autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tem por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade. Segundo Marinela (2006, p. 121):

O vínculo jurídico é o contrato de gestão, introduzido inicialmente pelo art. 5º e seguintes da lei nº 9.637/98 e, posteriormente, com a EC 19/98, que o conceito adotado para contrato de gestão, nessa hipótese, contraria o seu conceito tradicional. Essa terminologia era, a princípio, utilizada para definir os contratos administrativos celebrados entre entes públicos, ao contrário das organizações sociais que são pessoas de direito privado, o que acabou desvirtuando o seu conceito.

O contrato de gestão não pode ser confundido com concessão de serviço público. Como instrumento a ser formalizado entre o Estado e organizações sociais, o contrato de gestão não tem por objetivo a atribuição à particulares da prestação de serviço público, por conta e risco próprios.

O artigo 16 da Lei Federal nº 9.637/98, de 15 de maio de 1998, diz que a qualificação “organização social” é temporária, enquanto vigente o contrato sendo possível a desqualificação por meio de ato do Poder Executivo, quando do descumprimento das condições contratuais, exigindo processo administrativo prévio com o contraditório e a ampla defesa, respondendo os dirigentes solidariamente pelos danos, além da possibilidade de reversão dos bens e devolução dos valores recebidos e demais sanções cabíveis.

## 2.2 Contabilidade nas entidades sem fins lucrativos

O manual de procedimentos contábeis para fundações e entidades de interesse social (2004, p. 57) diz que os procedimentos de escrituração das transações praticadas pelas entidades de interesse social no Brasil, em alguns aspectos, diferem dos utilizados para as demais entidades jurídicas, conforme disciplinado pelas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC T 10.4 – Fundações e NBC T 10.19 – Entidades sem finalidades de lucros), elaboradas pelo Conselho Federal de Contabilidade.

As normas citadas lembram que essas entidades se diferenciam das demais, e, portanto,

recomendam o uso de terminologias diferenciadas de acordo com o contexto no qual a organização está inserida.

Embora as entidades sem fins lucrativos não estejam obrigadas a publicar suas demonstrações contábeis é importante que elas sejam elaboradas regularmente, principalmente porque elas terão que ser apresentadas em sua prestação de contas. Normalmente são exigidos o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa devido às alterações da legislação societária, e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Social, conceituados a seguir

### 2.2.1 Balanço patrimonial – BP

O BP demonstra a posição financeira e patrimonial da organização em fixado período. Segundo Olak e Nascimento (2008, p. 70) o BP é uma demonstração contábil indispensável a qualquer tipo de organização, quer explore ou não atividade lucrativa. Ele é um retrato da entidade em dado momento, mostrando sua situação econômica, financeira e patrimonial. Para Tristão e Silva (2000, p. 215), o BP apresenta a situação financeira e patrimonial de uma entidade em determinada data, ele demonstra os recursos obtidos pela entidade (passivo e patrimônio líquido) e os investimentos realizados (ativo).

A estrutura do BP regulamentada pela Lei nº 6.404/76 pode e deve ser aderida pelas organizações sociais, apenas observam-se algumas adaptações, especialmente na nomenclatura de determinadas contas que serão utilizadas. O quadro 3 mostra o três elementos básicos do BP:

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
ATIVO – Compreende as aplicações de recursos, normalmente em bens e direitos. PASSIVO – Compreende as exigibilidades e obrigações. PATRIMÔNIO LÍQUIDO – Representa a diferença entre o ativo e passivo, ou seja, o valor líquido da empresa.	

Quadro 3: Composição da estrutura do balanço patrimonial.

Fonte: Adaptado de Iudicibus, Martins e Gelbcke (2006, p. 29).

Segundo Marion (2004, p. 53) o Ativo é o conjunto de bens e direitos de propriedade da organização, são itens positivos do patrimônio, trazem benefícios e proporcionam ganho

para a empresa. Já o Passivo são as dívidas que serão cobradas, por isso é denominado também de exigível, para dar ênfase ao aspecto da exigibilidade.

O Ativo possui dois subgrupos, que são: o Ativo Circulante e o Ativo Não Circulante, onde o critério de classificação é baseado no prazo de realização. São classificados como circulante os ativos realizáveis no curso do exercício, período inferior a doze meses, ou no ciclo operacional quando este for maior, e no ativo não circulante quando for realizado em período superior a doze meses.

O Passivo classifica as contas por ordem de exigibilidade e traz dois subgrupos: o Passivo Circulante, que demonstra todas as dívidas com terceiros a curto prazo; e o Passivo Não Circulante, que abrange as obrigações a longo prazo.

Para Olak e Nascimento (2008, p. 71) as obrigações de curto e longo prazo pouco diferem das decorrentes das atividades empresariais. Os recursos oriundos de terceiros são basicamente os mesmos: fornecedores, obrigações sociais com as respectivas provisões, empréstimos e financiamentos, obrigações por fornecimento de despesas consumidas e assim por diante.

A idéia de Patrimônio Líquido é a mesma tanto para empresas que visam o lucro como para organizações sociais, porém para estas organizações o termo PL vem acrescido da palavra Social, ou seja, Patrimônio Líquido Social. Segundo Olak e Nascimento (2008, p. 71), as contas que integram o PLS diferem um pouco das do PL das empresas, já que a conta capital social não existe nestas instituições. Para Andrade (1991, p. 323), essas organizações não têm capital e o termo mais comum utilizado é Patrimônio Social. O quadro 4 resume a composição do PLS:

<p>PATRIMÔNIO LÍQUIDO SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Patrimônio Social <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundo Patrimonial Social</li> <li>Fundos Especiais</li> </ul> </li> <li>Reservas, Doações e Subvenções Patrimoniais <ul style="list-style-type: none"> <li>Reservas de Reavaliação</li> <li>Doações Patrimoniais</li> <li>Subvenções Patrimoniais</li> </ul> </li> <li>Superávit ou Déficit Acumulado <ul style="list-style-type: none"> <li>Superávits (Déficits) Acumulados</li> <li>Superávit (Déficits) do Exercício</li> </ul> </li> </ul>
--

Quadro 4: Composição do patrimônio líquido social.  
Fonte: Adaptado de Olak e Nascimento (2008, p. 72).

### 2.2.2 Demonstração do superávit ou déficit do exercício – DSDE

De acordo com Marion (2004, p. 91), a demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da organização em determinado período, que configura normalmente 12 meses. Conforme a figura 1, a demonstração é apresentada de forma dedutiva, ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o lucro ou prejuízo.

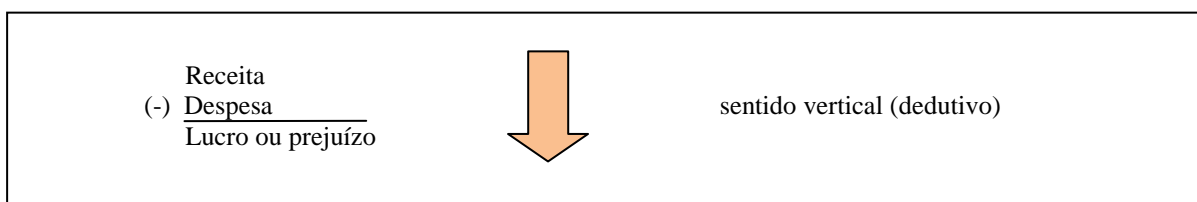


Figura 1: DRE - Demonstração dedutiva.  
Fonte: Adaptado de Marion (2004, p. 91).

Nas entidades sem fins lucrativos essa demonstração recebe o nome de Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício, uma vez que o objetivo não é evidenciar o lucro ou prejuízo, mas sim, como afirma Olak e Nascimento (2008, p. 73), mostrar todas as atividades desenvolvidas pelos gestores relativas a um determinado período.

Martins (1983, apud OLAK E NASCIMENTO. 2008, p. 238) afirma que:

A palavra resultado não é tecnicamente incorreta de todo, mas carrega hoje muito o sentido de resultado em termos de lucro ou prejuízo; por isso está muito vinculada à entidade de fins lucrativos. Como não cabe falar em lucro ou prejuízo para entidades de finalidades não lucrativas, e sim em Superávit ou Déficit, julgamos preferível essa outra denominação, Demonstração do Superávit ou Déficit das Atividades.

Portanto, essa demonstração deve apresentar os efeitos das ações dos administradores com relação ao volume de recursos obtidos e custos e despesas dirigidas para a atividade da organização, onde superávit significa excedente de receitas sobre as despesas e déficit corresponde ao valor que falta para que as receitas se igualem as despesas.

### 2.2.3 Demonstração do fluxo de caixa – DFC

A DFC tem o objetivo de apresentar informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos em dinheiro de determinada empresa, ocorrido em certo período. Como mencionado anteriormente, esta demonstração ainda não é obrigatória para as Entidades Sem

Fins Lucrativos, mas sua elaboração se faz periodicamente para atender à própria administração, membros e outros usuários.

Iudícibus (2006, p. 398) apresenta que o modelo da DFC deve atender como requisitos para o cumprimento de sua finalidade:

Evidenciar o efeito periódico das transações de caixa segregadas por atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento, nesta ordem; evidenciar separadamente, em Notas Explicativas que façam referência à DFC, as transações de investimento e financiamento que afetam a posição patrimonial da empresa, mas não impactam diretamente os fluxos de caixa do período; e reconciliar o resultado líquido com o caixa líquido gerado ou consumido nas atividades operacionais.

Para Favero (1997, p. 371) no planejamento financeiro, a DFC evidencia o comportamento das entradas de recursos frente aos desembolsos, de modo a proporcionar análises importantes sobre o comportamento da entidade, no que se refere à saúde financeira, como consequência de sua capacidade de geração de caixa.

Diante dos conceitos mencionados, a DFC prova ser um instrumento relevante para a administração financeira de qualquer instituição, pois, apesar de não ser obrigatória, oferece um relatório que exhibe informações sobre o comportamento da liquidez, evidenciando a capacidade financeira para honrar suas exigibilidades ou a importância que pode ser aplicada, no caso de superávit.

#### 2.2.4 Demonstração das mutações do patrimônio líquido social – DMPLS

Para Iudícibus et. al. (2006, p. 376) a Demonstração das Mutações do Patrimônio Social – DMPL é de muita importância, pois:

Fornece a movimentação ocorrida durante o exercício nas diversas contas componentes do Patrimônio Líquido; faz clara indicação do fluxo de uma conta para outra e indica a origem e o valor de cada acréscimo ou diminuição no Patrimônio Líquido durante o exercício.

De acordo com a legislação societária, a elaboração desta demonstração não é obrigatória, mas sua publicação é exigida pela CVM em sua Instrução nº 59/86, para as companhias abertas.

Ribeiro (1994, p. 239) afirma que a DMPL mostra as variações ocorridas na Contas do Patrimônio Líquido, evidenciando os saldos iniciais, os ajustes de exercícios anteriores, a correção monetária, os aumentos do Capital, as reversões de reservas, o Lucro Líquido do

Exercício e sua destinação, além dos saldos finais das respectivas Contas que compõem o Patrimônio Líquido da empresa.

Nas entidades sem fins lucrativos essa demonstração recebe o nome de Demonstração das Mutações do Patrimônio Social, já que ela apresenta as modificações ocorridas no Patrimônio Líquido Social, durante certo período.

### 2.3 Planejamento financeiro

Ter um planejamento financeiro é muito bom para a vida das organizações diante de um cenário econômico volátil, onde a economia sofre com as variações. O planejamento financeiro torna-se um instrumento indispensável para a estratégia empresarial fornecendo um referencial técnico para os executivos tomarem decisões que acarretam no crescimento em uma empresa.

O Planejamento Financeiro pode ser preparado em termos de curto e de longo prazo. Os planos financeiros de longo prazo procuram refletir os resultados esperados no planejamento estratégico da empresa. À medida que o horizonte de planejamento se distancia da data de elaboração, o grau de detalhamento se reduz em virtude do nível de confiabilidade das projeções. Portanto, a atuação em longo prazo se apóia nos instrumentos de orçamento de capital e nas expectativas de geração de lucros e caixa.

Já os planos financeiros de curto prazo devem ser bem detalhados, através do uso de instrumentos como o orçamento de capital, as projeções de fluxo de caixa e de Demonstrativo de Resultados periódicos e os balanços patrimoniais projetados.

A partir dessa previsão são criados os planos e as estimativas como informações para a demonstração do resultado e o orçamento de caixa projetado. Para o orçamento de caixa precisam-se registrar as estimativas de entradas e saídas, prevendo o montante de recursos para que a organização possa dar continuidade no seu trabalho ou montante necessário para cobrir os déficits previstos. Demonstrativos projetados servem como subsídios para analisar as origens e aplicações de recursos da empresa. O planejamento financeiro empresarial desempenha um papel relevante para a operação e continuidade da organização, unindo diferentes áreas do conhecimento.

### 2.4 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante, seja para pessoa física ou jurídica, já



que é por meio dela que se conhece o quanto entrou e o quanto saiu do caixa. Como cita Marion (2004, p. 110), todo mundo tem seu fluxo de caixa, por mais simples que uma pessoa seja, ela tem na memória quanto entrou de dinheiro no mês e quanto saiu, quanto foi gasto.

Ainda de acordo com Marion (2004, p. 110), entre as principais razões de falências ou insucessos de empresa, uma delas é a falta de planejamento financeiro ou a ausência total de fluxo de caixa e previsão de fluxo de caixa, projeção de receitas e despesas.

Para Sá (2008, p. 15):

A contabilidade sempre conta uma história que já aconteceu, ou seja, só olha para trás. A contabilidade não tem facilidade de olhar para o futuro e, quando o faz (como acontece por ocasião do orçamento), não o faz projetando os resultados dia a dia. Ora, o fato de a contabilidade não projetar resultados dia a dia faz com que ela seja um instrumento absolutamente inadequado para fazer o planejamento financeiro. Já o fluxo de caixa tanto olha para trás como olha para frente. Quando olha para trás, comparando as contas recebidas com as contas pagas, temos o fluxo de caixa realizado. Quando olha para frente, comparando as contas a receber com as contas a pagar, temos o fluxo de caixa projetado. O que permite ao administrador tomar, com a devida antecedência, as medidas que se façam necessárias para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

Salienta-se que o autor faz referência à contabilidade como registro das operações realizadas pela empresa, servindo como base para projeções, inclusive para o fluxo de caixa.

De acordo com Zdanowicz (1998, p. 54), o fluxo de caixa é o instrumento essencial para a administração do disponível e sucesso da empresa, em termo de planejamento e de controle financeiros. É o instrumento mais preciso e útil para levantamentos financeiros a curto e longo prazos.

Existem duas maneiras de analisar o comportamento do fluxo de caixa de uma entidade, obtendo-se um fluxo de caixa realizado ou um fluxo de caixa projetado. O primeiro fluxo demonstra como o caixa se comportou no passado, apresentando o saldo inicial, as entradas, as saídas e o saldo final. O segundo demonstra uma visão futura do comportamento do caixa, apresentando os recebimentos e pagamentos previstos para a entidade.

Segundo Marion (2004, p. 112), a demonstração do fluxo de caixa realizado é dividida em dois modelos, o modelo direto em que se demonstram claramente as entradas e saídas de recursos e suas respectivas fontes e aplicações, e o modelo indireto que identifica as variações do caixa através da mudança no capital de giro. Um exemplo é que se pode constatar através do modelo indireto que a redução na conta fornecedores acarretou em uma contrapartida, neste caso uma redução no caixa, pois para o pagamento do fornecedor retirou-se dinheiro disponível. A abordagem destes dois modelos não será prolongada já que o estudo de caso refere-se ao fluxo de caixa projetado.

Para Campos Filho (1999, p. 22):

Para que a cultura de administrar pelos fluxos de caixa esteja presente na empresa, é necessário que, além do orçamento de caixa, tenhamos também o controle orçamentário de caixa. Assim, haverá uma linguagem predominante nos negócios, a linguagem de caixa, que será utilizada para os dados históricos e para as projeções. O fluxo de caixa histórico pode, então, ser comparado com o fluxo de caixa projetado, permitindo as correções necessárias. Além disso, os dados históricos de caixa servem de base para uma projeção mais realista do fluxo de caixa para os períodos seguintes.

Segundo Marion (2004, p. 110), sem um fluxo de caixa projetado a organização não sabe antecipadamente quando precisará de um financiamento ou quando terá sobra de recursos para aplicar no mercado financeiro, por isso os insucessos financeiros. Este método dá ao administrador uma visão de quando ocorrerão entradas e saídas, provenientes da atividade operacional da entidade para o período analisado.

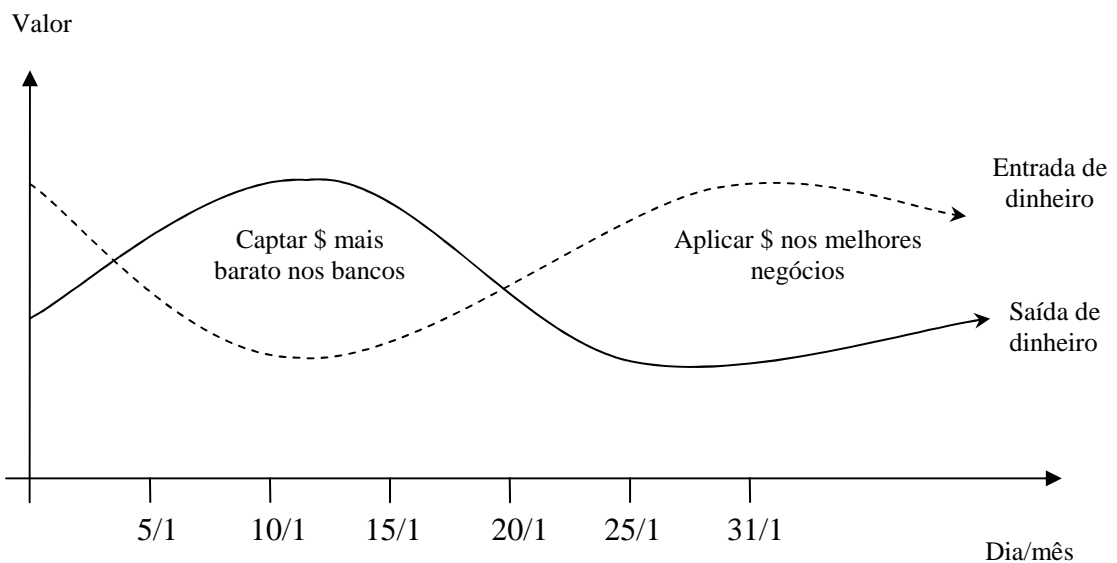


Figura 2: Fluxo de caixa projetado: melhores decisões antecipadas.  
Fonte: Adaptado de Marion (2004, p. 110).

O fluxo de caixa projetado não pode ser confundido com planejamento financeiro, ele é uma ferramenta para que se faça um planejamento adequado. De acordo com Sá (2008, p. 59), o fluxo de caixa projetado é o produto final da integração das contas a receber com as contas a pagar e seu objetivo é identificar as faltas e os excessos de caixa, quando eles ocorrerão, por quanto tempo e em qual montante.

Como o fluxo de caixa projetado é um instrumento para o planejamento financeiro ele afirma ainda que o planejamento seja baseado no fluxo de caixa projetado, onde é estabelecido um saldo mínimo de caixa para minimizar o custo dos erros de projeção.

Sá (2008, p 59) explica que:

Um dos objetivos da administração financeira é minimizar o montante de recursos ociosos ou subutilizados na empresa. Se tivéssemos certeza das entradas e das saídas que ocorrerão em um determinado período, e na ausência de impostos e outros custos de transação, poderíamos resgatar, captar ou aplicar, diariamente, recursos em montantes exatamente necessários para zerar o saldo caixa, garantindo desta forma, que não haveria recursos ociosos ou subutilizados na tesouraria.

Por isso para se ter um bom planejamento financeiro e minimizar o erro da projeção deve-se determinar corretamente o saldo mínimo e ter uma boa projeção e gestão de fluxo de caixa. A figura 3 mostra os dois alicerces fundamentais a um bom planejamento financeiro.

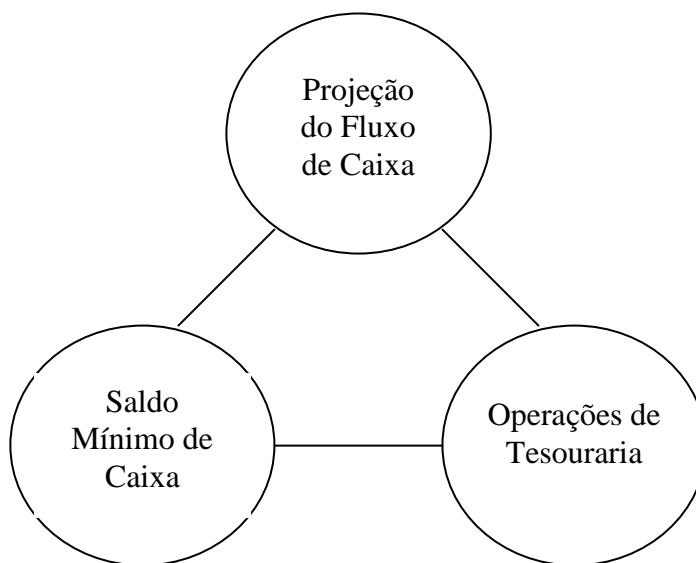


Figura 3: O planejamento financeiro.  
Fonte: Adaptado de Sá (2008, p. 61).

Como se observa na figura 3, e de acordo com Sá (2008, p. 61) o saldo mínimo de caixa está para a tesouraria assim como o estoque mínimo de segurança está para a indústria e o comércio. As operações de tesouraria são compreendidas por gerenciamento do fluxo de caixa, planejamento financeiro, negociação e controle de operações de captação e aplicação de recursos. No entanto, mesmo com as inúmeras técnicas de projeção que existem sempre haverá um grau de incerteza, por isso quanto mais se confiar nas projeções menos se terá que se apoiar em um saldo mínimo de caixa.

Pode-se afirmar que o Fluxo de Caixa é a demonstração visual das entradas e saídas de recursos distribuídas pela linha do tempo futuro. O fluxo de caixa projetado é a previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período. Essa previsão deve ser feita com base nos dados levantados nas projeções financeiras atuais da instituição, levando-se em consideração também uma memória de dados que darão apoio a essa projeção. Ele pode ser usado em qualquer instituição por ser uma ferramenta com boa contribuição para os administradores conforme avalia este estudo.

A estrutura do fluxo de caixa apresenta primeiramente o saldo inicial de caixa, que é representado pelo somatório de todas as disponibilidades líquidas de caixa. Na sequência demonstra as entradas de recursos financeiros auferidas pela instituição e o somatório destas. Posteriormente evidencia as saídas para os devidos pagamentos realizados pela entidade e o somatório destes desembolsos. Finalmente, com base na soma do saldo inicial e das entradas e na subtração das saídas é que se chegará a um saldo final disponível para o caixa. O quadro 5 apresenta um modelo de fluxo de caixa.

Descrição dos fluxos de caixa	Exercício 1			Exercício 2		
	Jan	Fev	....	Jan	Fev	...
A - Saldo inicial						
B - Entradas previstas						
C- Subtotal (A + B)						
D - Saídas previstas						
E - Saldo líquido (C - D)						

Quadro 5: Modelo da demonstração do fluxo de caixa.

Fonte: Adaptado de Gitman 1984, p. 105

O fluxo de caixa é constituído a partir das informações relativas a todos os gastos e recebimentos de caixa já conhecidos e dos projetados. Para conhecer estes dados também é preciso analisar as demonstrações contábeis, já que elas apresentam a maior parte das informações necessárias a sua elaboração. Diante do exposto, infere-se que o fluxo de caixa é

uma simples, mas extremamente útil e importante ferramenta de planejamento financeiro. A principal condição para o sucesso do fluxo de caixa é a existência de uma cultura de planejamento.

### 3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo aborda a descrição e análise do estudo, onde a entidade é caracterizada, os dados necessários são identificados para a elaboração do fluxo de caixa, assim como é realizado o desenvolvimento das análises destes dados. Posteriormente apresenta-se a elaboração do fluxo de caixa projetado da entidade e as considerações sobre os resultados.

#### 3.1 Descrição da entidade

A FAHECE, Fundação de Apoio ao HEMOSC e CEPON, foi instituída em 1994 por iniciativa de um grupo de pessoas ligadas às áreas do câncer e sangue. Entidade de direito privado, qualificada como Organização Social pelo Decreto nº 4.700, de 05/09/2006. Paes (2004, p. 113) descreve:

A Lei n.9.637/98, logo no seu art. 1º, restringe o universo das entidades que poderão ser qualificadas de organizações sociais, estabelecendo que serão apenas aquelas cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Como entidade filantrópica, faz a administração da prestação de serviços públicos gratuitos na área do câncer, representada pelo CEPON, e do sangue, representada pelo HEMOSC – obedecendo à prática estadual e federal das áreas. De acordo com suas finalidades estatutárias, cabe à entidade apoiadora mobilizar e otimizar todos os recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos para garantir uma gestão administrativa eficaz.

Declarada de utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal, a instituição possui o Registro e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (antigo Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos), renovado em 2003, expedidos pelo Conselho Nacional de Assistência Social/MPAS. É qualificada, ainda, como Organização Social na área de saúde, pelo Governo do Estado de Santa Catarina (Decreto nº 4.700 de 05/09/2006) nos termos da Lei nº 12.929 de 04/02/2004 e suas alterações.

A entidade tem como finalidade realizar ações na área de assistência à saúde e especialmente, apoiar o HEMOSC (Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina) e o CEPON (Centro de Pesquisas Oncológicas “Dr. Alfredo Daura Jorge”) em suas funções de órgãos normativos, de coordenação, controle e avaliação do Sistema Estadual de Hematologia e Hemoterapia e do Sistema Estadual de Oncologia. Assim, de acordo com os contratos de gestão

firmados com o Estado de Santa Catarina, está habilitada a receber todas as receitas provenientes de atendimentos ambulatoriais, hospitalares e de terapia de qualquer natureza, decorrente dos serviços prestados no HEMOSC e CEPON.

Os contratos de gestão n° 001/2007 e n° 002/2007, de 19/12/2007 foram celebrados entre o Estado de Santa Catarina, por intermédio da Secretaria de Estado da Saúde e a entidade analisada, com e interveniência da Secretaria de Estado do Planejamento, estabelecem os termos para o fomento e a execução, da assistência a estes órgãos. De acordo com Paes (2004, p. 113):

Qualificada como Organização Social, a entidade-fundação, associação ou sociedade estará habilitada a receber recursos financeiros e a administrar bens e equipamentos, e pessoal do Estado. Em contrapartida, para a formação dessa parceria, a OS se obriga a firmar um contrato de gestão com o Poder Público, por meio do qual serão acordadas metas de desempenho que assegurem a qualidade e a efetividade dos serviços prestados ao público.

Portanto o contrato de gestão é firmado de comum acordo entre as partes e elenca as atribuições, responsabilidades e obrigações, tanto por parte da organização social, como, por parte do poder público. Para Marinela (2006, p. 121):

Na elaboração, devem ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e economicidade, além da especificação do programa de trabalho proposto pela organização, às metas, prazos e critérios de avaliação de desempenho e a estipulação dos limites e critérios de despesas com remuneração e vantagens a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações.

Marinela (2006, p. 121), afirma ainda que o contrato de gestão não pode se confundir com concessão de serviço público, ele não tem por objetivo a atribuição à particulares da prestação de serviço público, por conta e risco próprios.

A Fundação estudada é administrada e acompanhada por um conselho curador, um conselho fiscal e a diretoria executiva. O conselho curador é um órgão deliberativo e o conselho fiscal é um órgão de controle interno, ambos são integrados por membros da sociedade civil. A diretoria executiva também é integrada por pessoas da sociedade, porém com funções executivas. Compõe a diretoria executiva: o presidente, o diretor administrativo-financeiro e o diretor operacional.

Todos eles desempenham suas funções de forma voluntária, ou seja, são pessoas que não recebem remuneração por seu serviço prestado. Os conselhos voluntários são formados por pessoas ligadas à área do câncer e do sangue, dando suporte a equipe de profissionais contratados pela instituição. A equipe de profissionais são os funcionários remunerados da

entidade, regidos pela CLT. A entidade possui um Gerente Executivo, um Financeiro, um Gerente de Planejamento e Documentação e um Gerente de Convênios e Importação.

As auditorias externas permanentes associam-se ao controle interno da entidade, com o intuito de preservar o patrimônio e os objetivos da Fundação, abrangendo os setores administrativos, operacionais, econômicos, financeiros e contábeis.

### 3.2 Identificação dos dados

Os dados a seguir foram obtidos através das demonstrações contábeis da organização, relatórios administrativos e informações da tesouraria. Serão apresentados números que demonstram a realidade da organização, porém sem valores reais, pois eles serão obtidos através de um divisor ou multiplicador comum.

#### 3.2.1 Entradas

Como fundação privada, a instituição, é dotada de autonomia patrimonial, administrativa e financeira. O contrato de gestão celebrado com o Governo do Estado, em 2007, habilita a Fundação a receber e gerir todas as receitas decorrentes dos atendimentos prestados pelas unidades apoiadas. Considerando a natureza pública das unidades apoiadas, os serviços prestados ao SUS representam 97,93% da receita total de serviços dessas unidades. Essa receita anual de cada unidade está fixada em seu contrato de gestão para os serviços prestados ao SUS. A variação da receita se dá pelas demais receitas de outros convênios que representam apenas 2,07% para as unidades apoiadas, conforme o gráfico 1.



Gráfico 1: Demonstração das receitas de serviços.  
Fonte: Elaborado pela autora.



Do total dos recursos financeiros do Contrato de Gestão, 3% (três por cento) serão destinados, mensalmente, à entidade, para custear despesas administrativas próprias, necessárias à viabilização e execução do Contrato de Gestão, é o que prevê a Cláusula sétima do contrato de gestão que rege esta entidade. O gráfico 2 apresenta a arrecadação dos três últimos períodos analisados.

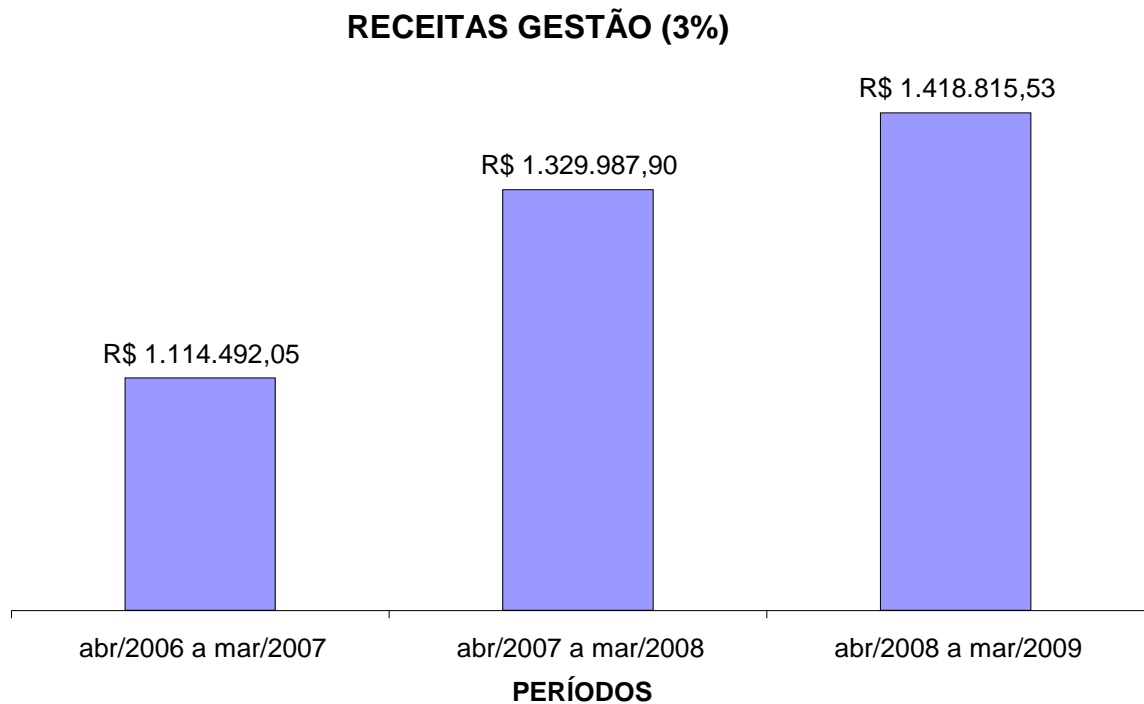


Gráfico 2: Demonstração das receitas gestão (3%).

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante os períodos analisados observou-se um crescimento na arrecadação da receita de gestão. Isso se deve ao fato de que os atendimentos de outros convênios por parte das unidades apoiadas aumentaram. Tendo em vista que as unidades conseguiram aumentar suas arrecadações junto a essas demais fontes e que pretendem manter essa política, entende-se que para o próximo período também ocorra um aumento na arrecadação.

Tabela 1: Variação da captação de recursos entre os períodos.

	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Variação % abr/2007 a mar/2008 - abr/2008 a mar/2009	Média dos Períodos	Valor Projetado	Valor Projetado ao mês
Gestão 3%	1.329.987,90	1.418.815,53	6,679%	1.374.401,72	1.443.121,80	120.260,15

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro período analisado não foi considerado para esta projeção, pois com a celebração do contrato de gestão houve uma regularização de valores das receitas. Como a variação do segundo período para o terceiro apresentou um percentual de aumento de 6,67%, foi adotado para a projeção do valor da receita o critério de aumento de 5% em relação à média dos dois últimos períodos, já que deve haver precaução na projeção deste item.

A entidade também possui receitas patrimoniais que se referem a uma conta de investimentos. Como se trata de um investimento realizado antes do contrato de gestão, onde os ingressos e desembolsos da entidade e dos órgãos apoiados se diluíam em uma única conta bancária, existe uma limitação ao seu uso para cada unidade. Os diretores executivos, com a deliberação dos conselhos curador e fiscal e das unidades, fixaram, com base em dados não fornecidos, para os últimos períodos um valor de R\$ 720.000,00 ao ano para utilização da entidade, porém sem ingressar anualmente no caixa. Este valor fica disponível em um caso de necessidade ou insuficiência de caixa.

Além destas fontes de recursos se destacam, porém sem muita significância, as receitas diversas. Essas receitas provêm totalmente de descontos financeiros obtidos junto aos fornecedores da entidade e oscilam significativamente ao passar dos meses, portanto o valor projetado foi obtido através de uma média dos meses do último período analisado, o que resultou no valor de R\$ 91,53.

### 3.2.2 Saídas

Os gastos de custeio da organização em sua grande maioria são pagos a vista ou, no máximo, em trinta dias, apenas são parcelados desembolsos muito significativos, o que ocorre geralmente nas unidades apoiadas e não na sede administrativa da apoiadora. Nos três períodos analisados as despesas decorreram de acordo com as análises a seguir.

No período de abril de 2006 a março de 2007 as despesas com pessoal foram as que tiveram maior proporção nos desembolsos. Em seguida destacam-se as despesas com serviços contratados, os quais representam praticamente vigilância, limpeza e serviços técnicos, como assessoria contábil, assessoria jurídica e auditorias externas. Por fim, com 10,93%, as despesas correntes, como água, luz, telefone, cópias e reproduções, seguros contratados, entre outras despesas administrativas.

O gráfico 3 mostra a parcela de cada desembolso no período de abril de 2006 a março de 2007.

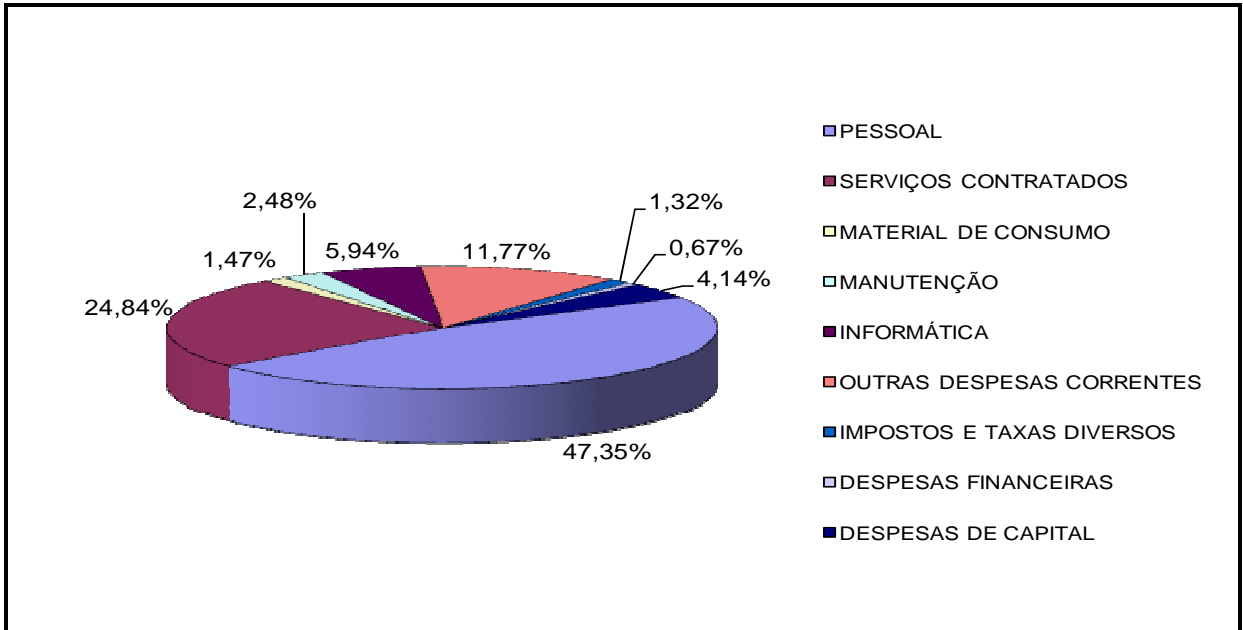


Gráfico 3: Demonstração dos desembolsos no período de abril de 2006 a março de 2007.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o período seguinte verifica-se um aumento de mais de 6 pontos percentuais nos desembolsos com despesas de pessoal, o que significa um aumento de 12,56%. Observa-se também uma redução de aproximadamente 50% nos gastos com manutenção. O valor referente às despesas de capital reduziu 20% e os gastos com informática cresceram em torno de 10%.

Essas observações são apresentadas no gráfico 4, que apresenta os desembolsos ocorridos durante o período de abril de 2007 a março de 2008.

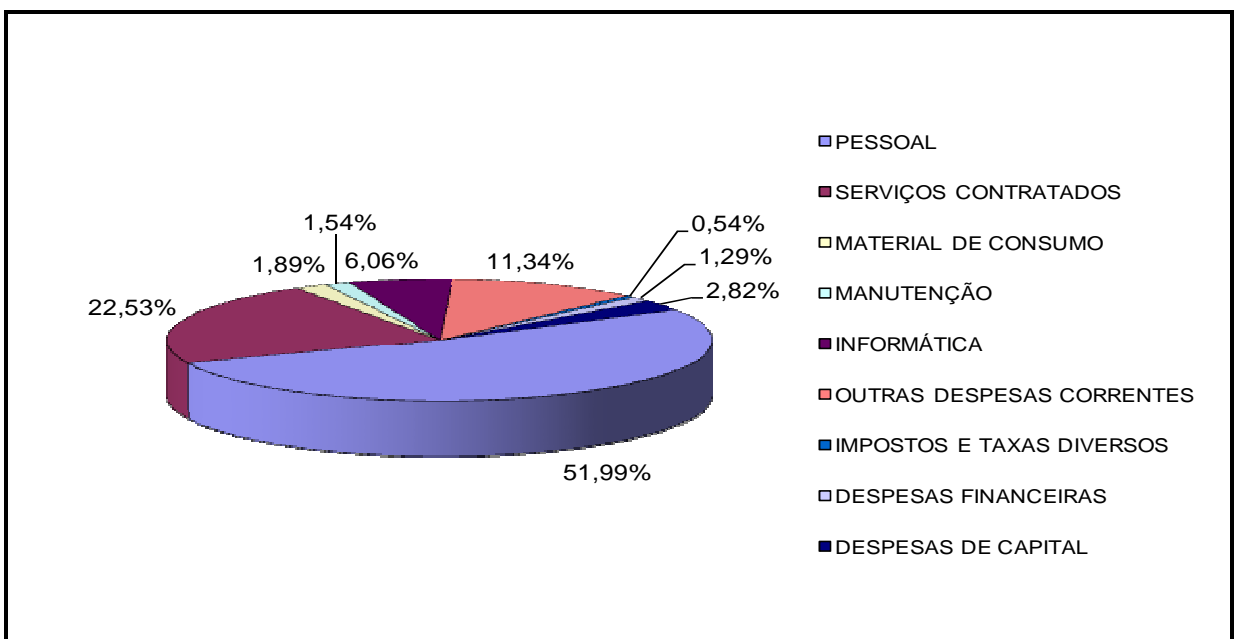


Gráfico 4: Demonstração dos desembolsos no período de abril de 2007 a março de 2008.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em 2008, após a regularização do contrato de gestão, a entidade criou uma conta bancária para administrar separadamente cada unidade apoiada. Essa divisão de contas bancárias resultou em uma queda de mais de 50 % nas despesas financeiras, conforme apresentado no gráfico 5.

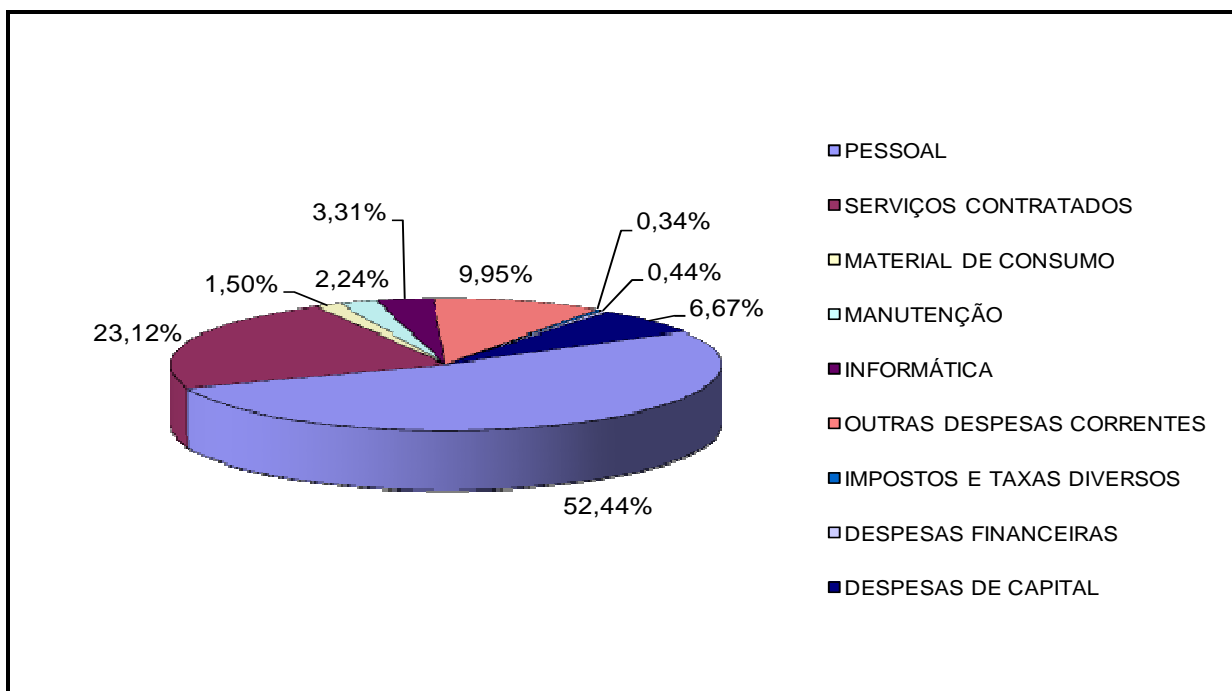


Gráfico 5: Demonstração dos desembolsos no período de abril de 2008 a março de 2009.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para identificar os dados de maneira mais precisa e obter informações para a projeção do fluxo de caixa, será analisado detalhadamente cada item de despesa.

### 3.2.2.1 Despesa de pessoal

As despesas com pessoal englobam:

- Salários e Ordenados – pagamento de salários para os 27 (vinte e sete) funcionários lotados na sede da organização.
- Contribuição ao FGTS – despesa com FGTS sobre as remunerações dos empregados e eventuais multas rescisórias.
- PIS Folha de Pagamento – despesa com o recolhimento do PIS sobre a folha de pagamento dos empregados.
- Vale transporte – despesa com vale-transporte, menos o valor reembolsado.

Essas despesas se modificam em função dos aumentos de remuneração, contratações e demissões de funcionários. De acordo com a entidade não há previsão de novas contratações ou demissões, apenas se ocorrer necessidade devido alguma demissão ou licença por motivo de saúde. O dissídio ocorre no mês de novembro de cada ano e o pagamento dos salários sempre é feito até o dia 5 do mês seguinte. Para a projeção a partir de abril do ano de 2009 foi utilizado como base o valor desembolsado no mês de fevereiro de 2009. Apenas a partir de novembro, quando ocorre a negociação do percentual de aumento através do sindicato da categoria, foi projetado o aumento. O percentual aplicado é uma média dos dois últimos anos, 4,75% e 7,27%, resultando um percentual de 6,01%.

Tabela 2: Projeção dos gastos com Salários, FGTS, PIS e Vale Transporte.

	fev/09	abr/09 a out/09	nov/ 09 a mar/10
Salários	51.385,00	51.385,00	54.473,24
FGTS	4.983,94	4.983,94	5.283,47
% sobre a folha	9,699%	9,699%	9,699%
PIS	622,97	622,97	660,41
% sobre a folha	1,212%	1,212%	1,212%
Vale Transporte	760,10	760,10	805,78
% sobre a folha	1,479%	1,479%	1,479%

Fonte: Elaborada pela autora.

- e) Alimentação e Programa de Alimentação – benefícios pagos relacionados à alimentação dos empregados, como vale-refeição, vale-alimentação ou refeitórios.

Os funcionários da entidade recebem vale refeição para almoço diário em restaurantes conveniados. Todos os restaurantes cobram por refeição um valor fixado no contrato com a entidade, que é renovado e reajustado a cada ano. O vale-alimentação é oferecido aos funcionários, porém sob a forme de prêmio por desempenho. Também existe um refeitório onde é disponibilizado aos empregados e aos visitantes café e biscoitos.

A tabela 3 apresenta os gastos com alimentação nos últimos períodos e compara o comportamento das variações.

Tabela 3: Variação dos gastos com Alimentação e Programa de Alimentação.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Variação % abr/2006 a mar/2007 - abr/2007 a mar/2008	Variação % abr/2007 a mar/2008 - abr/2008 a mar/2009	Média % das Variações	Valores Projetados
Abril	4.696,40	2.739,61	4.319,95	-41,666%	57,685%	8,010%	4.232,52
Maio	5.116,23	3.343,80	3.445,41	-34,643%	3,039%	-15,802%	3.341,37
Junho	4.094,19	3.376,70	4.090,87	-17,525%	21,150%	1,813%	3.923,78
Julho	4.167,73	3.010,00	4.745,30	-27,778%	57,651%	14,936%	4.567,97
Agosto	2.806,60	3.508,51	3.303,98	25,009%	-5,830%	9,590%	3.513,85
Setembro	3.209,46	3.681,40	3.764,89	14,705%	2,268%	8,486%	3.853,34
Outubro	3.415,55	2.788,41	5.626,95	-18,361%	101,798%	41,718%	5.588,85
Novembro	2.813,50	3.269,11	2.883,07	16,194%	-11,809%	2,192%	3.054,08
Dezembro	1.391,52	3.392,54	4.699,00	143,801%	38,510%	91,155%	6.042,46
Janeiro	3.547,31	5.208,39	5.587,91	46,826%	7,287%	27,057%	6.074,83
Fevereiro	2.241,13	1.990,29	4.301,09	-11,193%	116,104%	52,456%	4.336,10
Março	3.117,06	2.990,30	4.975,16	-4,067%	66,377%	31,155%	4.845,09

Fonte: Elaborado pela autora.

- f) Saúde, Assistência Médica e Odontológica – despesas incorridas com a saúde dos empregados.

Na entidade o único gasto previsto com saúde, assistência médica e odontológica ocorre uma vez ao ano no mês de março. Esse gasto refere-se à vacinação dos funcionários contra a gripe e iniciou-se em 2009, onde o valor a ser pago no mês de abril é de R\$ 1.302,00. A empresa contratada é paga assim que realizar a vacinação.

- g) Aviso Prévio, Ind. E Férias Ind. – despesas com aviso prévio, indenizações e férias indenizadas pagas aos empregados.

Não houve gastos com aviso prévio e indenizações nos últimos períodos analisados.

h) Décimo Terceiro Salário – pagamento de décimo terceiro salário dos empregados.

O pagamento de décimo terceiro salário dos empregados da entidade é realizado em duas parcelas, a primeira parcela é paga no mês de julho e segunda parcela no mês de dezembro de cada ano.

Tabela 4: Proporção dos gastos com décimo terceiro salário sobre a folha de pagamento.

	2006	2007	2008	Valor Projetado
Salários	403.079,73	485.963,50	561.879,88	620.513,48
13º Salário	33.589,98	40.496,96	46.823,32	51.709,46
% sobre a folha	8,333%	8,333%	8,333%	8,333%

Fonte: Elaborado pela autora.

Estima-se que para 2009 o desembolso com décimo terceiro salário, que representa 1/12 da folha de pagamento, seja de R\$ 51.709,46. Os encargos sociais, FGTS e PIS, não retidos na folha dos funcionários, são recolhidos no mês de dezembro. Esses encargos representam respectivamente 9,78% e 1,23% da folha de pagamento. Portanto os valores projetados incluídos na projeção destes itens são de R\$ 5.057,18 para o FGTS e de R\$ 636,03 para o PIS.

i) Férias e Abono de Férias – despesa com férias e abono dos empregados.

As férias são programadas de modo que a entidade não seja prejudicada por falta de funcionários em cada setor. Os setores possuem em média de 3 (três) a 5 (cinco) funcionários que são coordenados por 3 (três) gerências administrativas e um gerente executivo. Foi utilizado como critério desembolsos iguais para todos os meses.

j) Treinamento e Cursos – despesas com treinamentos e cursos patrocinados pela instituição.

O oferecimento de treinamentos e cursos pela instituição não representam um volume expressivo e ocorrem de forma esporádica. Não há previsão de algum curso com custo significativo para os funcionários neste próximo período.

Tabela 5: Média dos gastos com treinamentos e cursos.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Média dos Períodos	Valor projetado ao mês
Treinamentos e Cursos	3.596,10	499,27	2.579,90	2.225,09	185,42

Fonte: Elaborado pela autora.

- k) Outras Despesas com Pessoal – despesas que não se enquadram nos itens anteriores, como os gastos com uniformes.

A entidade utiliza uniforme e também confeccionou crachás no último período para todos os funcionários. Gastos com reposição destes itens são enquadrados nessa despesa, porém quando os funcionários receberam seus uniformes e crachás assinaram um termo se responsabilizando pelo pagamento destes itens caso eles tenham que ser repostos. Também se enquadra neste item um contrato com uma clínica de medicina do trabalho, este contrato é anual e é pago mensalmente no valor de R\$ 94,00, independente de haver ou não realizações de exames ou consultas.

### 3.2.2.2 Serviços contratados

As despesas com serviços contratados englobam:

- a) RH Externos – Pessoa Física – gastos com pessoas físicas, não empregados da instituição, referentes à consultoria, assessoria, honorários e serviços.
- b) RH Externos – PJ – Limpeza – gastos com serviços de limpeza.
- c) RH Externos – PJ – Vigilância e Zeladoria – gastos com serviços de vigilância e zeladoria.
- d) RH Externos – PJ – Apoio Administrativo – gastos com a contratação de serviços de apoio administrativo.
- e) Serviços Técnicos Especializados – gastos com serviços de consultoria jurídica, auditoria externa e contabilidade.
- f) RH Externos – PJ – Diversos – valor pago a pessoas jurídicas não classificados acima.

Os pagamentos feitos a pessoas físicas não são expressivos já que todos os serviços de consultoria e assessoria são feitos por pessoas jurídicas já contratadas. O pagamento da



empresa que presta serviços de limpeza e vigilância é feito mensalmente e o valor especificado no contrato para este período é de R\$ 3.616,00 e R\$ 8.728,00, respectivamente. O serviço de apoio administrativo era terceirizado para motorista e recepcionista, porém estes foram efetivados pela instituição no ano passado e este serviço só é utilizado em caso de férias ou falta do motorista, a qual está programada para o mês de abril. O custo para acionar um motorista terceirizado durante um mês foi em média de R\$ 2.100,00.

Os serviços técnicos especializados são contratados e referem-se aos serviços de contabilidade, pago mensalmente a empresa no valor de R\$ 4.331,00, auditoria externa e assessoria jurídica. O pagamento dos serviços contábeis é feito pela instituição apoiadora e pelas unidades apoiadas, portanto o valor citado anteriormente refere-se apenas a apoiadora. A empresa de contabilidade cobra um décimo terceiro pagamento referente ao mês de dezembro. A empresa de auditoria externa presta seus serviços a cada fechamento de trimestre, ou seja, abril, julho, outubro e janeiro. O pagamento é feito no término dos serviços, geralmente no mês seguinte, e os últimos três pagamentos foram feitos no valor de R\$ 4.000,00. O serviço de advocacia também é contratado e pago mensalmente no valor de R\$ 6.000,00 para parecer sobre contratos e demais assessorias.

Tabela 6: Projeção dos gastos com serviços técnicos especializados.

	Assessoria Contábil	Auditoria	Assessoria Jurídica	Total Projetado
Abril/2009	4.331,00		6.000,00	10.331,00
Maio/2009	4.331,00	4.000,00	6.000,00	14.331,00
Junho/2009	4.331,00		6.000,00	10.331,00
Julho/2009	4.331,00		6.000,00	10.331,00
Agosto/2009	4.331,00	4.000,00	6.000,00	14.331,00
Setembro/2009	4.331,00		6.000,00	10.331,00
Outubro/2009	4.331,00		6.000,00	10.331,00
Novembro/2009	4.331,00	4.000,00	6.000,00	14.331,00
Dezembro/2009	8.662,00		6.000,00	14.662,00
Janeiro/2010	4.331,00		6.000,00	10.331,00
Fevereiro/2010	4.331,00	4.000,00	6.000,00	14.331,00
Março/2010	4.331,00		6.000,00	10.331,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores dos serviços contratados são reajustados anualmente e o valor reajustado passa a vigorar geralmente no mês de abril de cada ano. No item da despesa RH – PJ – Diversos enquadra-se um contrato com uma empresa que oferece um sistema de ponto eletrônico, no valor fixo de 25 reais ao mês.

### 3.2.2.3 Material de consumo

As despesas com material de consumo são representadas por:

- a) Material de Limpeza
- b) Material de Expediente
- c) Combustível e Lubrificantes
- d) Outros Materiais de Consumo

Os gastos com material de limpeza e material de expediente apresentaram um aumento no decorrer dos períodos analisados, portanto a projeção foi realizada com base na variação percentual de cada período conforme a tabela 7.

Tabela 7: Variação dos gastos com materiais de limpeza e material de expediente.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Variação % abr/2006 a mar/2007 - abr/2007 a mar/2008	Variação % abr/2007 a mar/2008 - abr/2008 a mar/2009	Média % das Variações	Valores Projetados ao período
Material de Limpeza	3.645,55	4.359,66	4.657,21	19,589%	6,825%	13,207%	4.778,24
Material de Expediente	6.714,19	10.190,59	12.841,63	51,777%	26,015%	38,896%	13.772,17

Fonte: Elaborado pela autora.

Já os desembolsos com combustíveis e lubrificantes e outros materiais de consumo seguiram uma variação instável no decorrer dos períodos, então a projeção se dá com base na média destes itens nos períodos de acordo com a tabela 8.

Tabela 8: Média dos gastos com combustíveis e lubrificantes e outros materiais de consumo.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Média dos Desembolsos	Valor projetado ao mês
Combustível e Lubrificantes	3.973,12	6.766,22	5.015,27	5.251,54	437,63
Outros Materiais de Consumo	3.501,27	3.981,52	2.627,34	3.370,04	280,84

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.2.4 Manutenção

As despesas com manutenção englobam os gastos com:

- a) Conservação e Manutenção de Imóveis Próprios
- b) Manutenção de Veículos
- c) Manutenção de Bens Móveis e Instalações Equipamentos

Os desembolsos com conservação e manutenção de imóveis próprios, manutenção de veículos e manutenção de bens móveis e instalações de equipamentos seguiram uma variação de acordo com a tabela 9.

Tabela 9: Média dos gastos com manutenção.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Média dos Desembolsos	Valor projetado ao mês
Conservação e Manutenção de Imóveis Próprios	7.860,21	6.737,18	9.162,05	7.919,81	659,98
Manutenção de Veículos	4.607,00	1.378,09	4.616,22	3.533,77	294,48
Manutenção de Bens Móveis e Instalação de Equipamentos	14.786,70	12.471,97	12.951,84	13.403,50	1.116,96

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.2.5 Informática

As despesas com informática representam os gastos com:

- a) Manutenção de software – legalização e manutenção de software.
- b) Despesas com linhas de processamento de dados – conexão a internet.
- c) Manutenção de Equipamentos de Informática – despesa com manutenção de equipamentos de informática.
- d) Outras despesas com informática – material de consumo e outras despesas não relacionadas acima.

As despesas com informática oscilaram consideravelmente nos últimos três períodos analisados, como se observou nos gráficos de despesas incorridas. Para o ano de 2009 foram renegociadas as licenças e o contrato com a empresa de telefonia que proporciona a conexão à internet. Para a despesa com linhas de processamento de dados o valor utilizado na projeção refere-se ao último mês de desembolso, pois apresenta o valor corrigido de acordo com o contrato, que foi de R\$ 1.986,00. A projeção para a manutenção de software e outras despesas com informática foi realizada com base na média dos gastos nos três primeiros meses do ano de 2009.

Tabela 10: Média dos gastos com manutenção e outras despesas com informática.

	Janeiro/2009	Fevereiro/2009	Março/2009	Média dos Desembolsos Mensais
Manutenção de software	2.564,05	2.297,02	2.891,77	2.584,28
Outras despesas com Informática	899,54	852,55	414,36	722,15

Fonte: Elaborado pela autora.

Os gastos com a manutenção dos equipamentos de informática são projetados com base na média dos três últimos períodos analisados, pois também apresentaram grande oscilação no decorrer dos meses, o que resultou em uma projeção de R\$ 163,74 ao mês.

### 3.2.2.6 Despesas correntes

As despesas correntes englobam as despesas com:

- a) Água e esgoto
- b) Energia Elétrica
- c) Aluguel de Bens Móveis
- d) Despesas postais e malotes
- e) Cópias e reproduções
- f) Telefone e fax
- g) Hospedagem
- h) Passagens aéreas
- i) Despesas de Viagem
- j) Publicações Legais

- k) Seguros
- l) Fretes
- m) Livros, jornais e revistas
- n) Prêmio por desempenho
- o) Bens não imobilizados (material administrativo)
- p) Outras despesas administrativas

A despesa com água e esgoto foi avaliada mensalmente com base na média de cada mês dos períodos analisados conforme a tabela 11.

Tabela 11: Média dos gastos com água e esgoto.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Valores Projetados
Abril	276,66	228,13	147,32	217,37
Maio	309,00	155,34	115,82	193,39
Junho	341,35	131,07	178,84	217,09
Julho	276,66	247,09	168,34	230,70
Agosto	325,18	176,56	409,90	303,88
Setembro	268,56	150,11	199,84	206,17
Outubro	171,52	247,09	294,38	237,66
Novembro	163,42	141,30	315,38	206,70
Dezembro	171,52	150,11	242,00	187,88
Janeiro	187,69	158,93	189,34	178,65
Fevereiro	156,79	123,66	283,86	188,10
Março	448,16	252,36	278,94	326,49

Fonte: Elaborado pela autora.

Os desembolsos projetados para as despesas com energia elétrica foram obtidos com base na variação percentual de cada período conforme tabela 12.

Tabela 12: Variação dos gastos com energia elétrica.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Variação % abr/2006 a mar/2007 - abr/2007 a mar/2008	Variação % abr/2007 a mar/2008 - abr/2008 a mar/2009	Média % das Variações	Valores Projetados
Abril	3.272,52	3.734,66	3.664,04	14,122%	-1,891%	6,115%	3.774,60
Maio	2.766,03	3.299,74	3.359,87	19,295%	1,822%	10,559%	3.473,62

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Varição % abr/2006 a mar/2007 - abr/2007 a mar/2008	Varição % abr/2007 a mar/2008 - abr/2008 a mar/2009	Média % das Variações	Valores Projetados
Junho	2.088,15	2.143,96	2.492,78	2,673%	16,270%	9,471%	2.453,94
Julho	2.008,71	2.085,45	2.350,34	3,820%	12,702%	8,261%	2.325,63
Agosto	2.125,71	2.299,46	2.454,33	8,174%	6,735%	7,454%	2.464,11
Setembro	2.107,54	2.146,75	2.324,35	1,860%	8,273%	5,067%	2.303,99
Outubro	2.949,86	3.048,89	3.000,91	3,357%	-1,574%	0,892%	3.026,64
Novembro	2.993,64	3.173,37	3.186,06	6,004%	0,400%	3,202%	3.217,51
Dezembro	3.360,82	3.313,59	3.319,00	-1,405%	0,163%	-0,621%	3.310,45
Janeiro	3.499,08	3.553,90	3.091,79	1,567%	-13,003%	-5,718%	3.188,23
Fevereiro	3.568,35	3.667,25	3.768,41	2,772%	2,758%	2,765%	3.769,42
Março	4.050,23	4.417,08	3.889,85	9,058%	-11,936%	-1,439%	4.059,77

Fonte: Elaborado pela autora.

Os desembolsos projetados para a despesa com telefone foram obtidos também foram obtidos com base na variação percentual de cada período conforme tabela 13.

Tabela 13: Variação dos gastos com telefone.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Varição % abr/2006 a mar/2007 - abr/2007 a mar/2008	Varição % abr/2007 a mar/2008 - abr/2008 a mar/2009	Média % das Variações	Valores Projetados
Abril	4.541,99	3.610,19	4.295,31	-20,515%	18,977%	-0,769%	4.117,26
Mai	3.113,99	3.591,87	3.792,11	15,346%	5,575%	10,461%	3.865,37
Junho	4.189,90	4.197,95	4.014,16	0,192%	-4,378%	-2,093%	4.047,48
Julho	3.419,34	3.903,88	4.256,44	14,171%	9,031%	11,601%	4.307,66
Agosto	3.140,76	4.160,45	4.850,33	32,466%	16,582%	24,524%	5.043,87
Setembro	3.496,44	3.390,90	4.246,51	-3,018%	25,233%	11,107%	4.123,50
Outubro	3.398,99	3.595,34	4.068,47	5,777%	13,160%	9,468%	4.036,75
Novembro	3.710,22	3.999,41	4.234,24	7,794%	5,872%	6,833%	4.253,33
Dezembro	5.709,97	3.825,07	5.196,00	-33,011%	35,841%	1,415%	4.979,83

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Variação % abr/2006 a mar/2007 - abr/2007 a mar/2008	Variação % abr/2007 a mar/2008 - abr/2008 a mar/2009	Média % das Variações	Valores Projetados
Janeiro	4.336,86	4.542,36	3.425,02	4,738%	-24,598%	-9,930%	3.694,15
Fevereiro	4.148,37	4.236,14	3.709,69	2,116%	-12,428%	-5,156%	3.823,54
Março	3.949,90	4.418,21	3.040,38	11,856%	-31,185%	-9,665%	3.435,31

Fonte: Elaborado pela autora.

Os gastos com aluguel de bens móveis referem-se a uma máquina fotocopadora disponível para a utilização da entidade e o valor é fixo em R\$ 270,00 ao mês. O seguro do imóvel e dos veículos para o período de fevereiro de 2009 a fevereiro de 2010 foi contratado no início do ano no valor de R\$ 3.986,00 e será pago em quatro parcelas a partir de abril de 2009. A entidade possui apenas a assinatura do diário oficial que é renovada no mês de fevereiro no valor de R\$ 192,00. O prêmio por desempenho era pago a cada dois meses, porém passou a ser pago mensalmente no mês de fevereiro de 2008. Não houve alteração nos valores, portanto a projeção foi realizada com base nos mesmos valores do período anterior.

As demais despesas demonstradas na tabela 14 também são pagas mensalmente.

Tabela 14: Média dos gastos com despesas correntes.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Média dos Desembolsos	Valor projetado ao mês
Despesas postais e malotes	12.965,86	7.187,04	13.000,90	11.051,27	920,94
Cópias e reproduções	836,04	1.755,80	1.498,89	1.363,58	113,63
Hospedagem	1.763,10	1.745,60	1.333,98	1.614,23	134,52
Passagens Aéreas	3.588,26	2.580,88	2.828,68	2.999,27	249,94
Despesas de viagem	840,50	1.254,05	1.566,29	1.220,28	101,69
Publicações Legais	15.005,77	7.415,72	5.039,93	9.153,81	762,82
Fretes	98,81	58,64	63,84	73,76	6,15
Material Administrativo	106,60	540,80	279,90	309,10	25,76
Outras despesas administrativas	4.159,35	1.731,28	4.277,50	3.389,38	282,45

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.2.7 Impostos e taxas diversas

Os desembolsos de impostos e taxas diversas correspondem a:

- a) Impostos Estaduais – Emplacamento e seguro obrigatório de veículos.
- b) Impostos Municipais – IPTU
- c) Outros tributos, taxas e contribuições – Tributos e taxas que não se enquadram acima.

Os gastos com impostos e taxas diversas apresentaram uma variação de acordo com a tabela 15. Os impostos municipais são pagos no mês de janeiro de cada ano, e o emplacamento do veículo é pago no mês de abril de cada ano.

Tabela 15: Média dos gastos com impostos e taxas diversas.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Média dos Desembolsos	Valor projetado ao mês
Impostos Estaduais	123,74	121,66	296,16	180,52	180,52
Impostos Municipais	2.963,51	2.790,10	2.872,75	2.875,45	2.875,45
Outros Tributos, Taxas e Contribuição.	6.017,87	4.365,08	2.574,64	4.319,20	359,94

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.2.8 Despesas financeiras

As despesas financeiras englobam:

- a) Despesas bancárias
- b) Juros e multas

As despesas bancárias nos últimos três períodos tiveram uma redução significativa devido à criação de uma conta bancária para cada unidade. No primeiro e no segundo período analisado todo o custo bancário da única conta corrente que englobava os ingressos e desembolsos das unidades apoiadas e da entidade apoiadora possuíam a mesma origem. Portanto foi utilizada a média destas despesas durante o último período que foi de R\$ 410,95.

Os desembolsos financeiros referentes a juros e multas apresentaram uma variação de acordo com a tabela 16.



Tabela 16: Média dos gastos com despesas financeiras.

	abr/2006 a mar/2007	abr/2007 a mar/2008	abr/2008 a mar/2009	Média dos Desembolsos	Valor projetado ao mês
Juros e Multas	1.192,57	3.480,99	2.392,87	2.355,48	196,29

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.2.9 Despesas de capital

Os desembolsos com as despesas de capital representam gastos com:

- a) Equipamentos e processamento de dados
- b) Máquinas e equipamentos de escritório
- c) Móveis e Utensílios

De acordo com informações sobre os valores destacados no orçamento do ano de 2009 da entidade para as despesas de capital, os desembolsos com equipamentos e processamento de dados estão previstos no valor de R\$ 46.000,00, para máquinas e equipamentos de escritório R\$ 18.000,00 e para móveis e utensílios um valor de R\$ 22.000,00.

O investimento na renovação dos equipamentos de processamento de dados e de máquinas e equipamentos de escritório foi programado para ser desembolsado proporcionalmente ao longo do ano, a projeção foi realizada com uma média destes itens até o mês de março de 2010. Isso resulta respectivamente em um desembolso mensal de R\$ 3.833,33 e R\$ 1.500,00.

Existe uma previsão para a mudança das mesas de cada setor para estações de trabalho. É realizada a mudança de um setor por ano, e para 2009 a mudança está prevista para ocorrer em agosto.

Tabela 17 - Projeção do fluxo de caixa para o período de abril de 2009 a março de 2010.

Descrição dos Eventos	abr/2009	mai/2009	jun/2009	jul/2009	ago/2009	set/2009	out/2009	nov/2009	dez/2009	jan/2010	fev/2010	mar/2010
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>6613</b>	<b>70.733,49</b>	<b>67.601,76</b>	<b>68.043,48</b>	<b>42.075,14</b>	<b>16.939,28</b>	<b>18.574,30</b>	<b>18.026,37</b>	<b>15.545,42</b>	<b>1.866,45</b>	<b>1.897,12</b>	<b>1.484,47</b>
<b>ENTRADAS</b>												
Gestão Fahece 3%	191.500,00	120.260,15	120.260,15	120.260,15	120.260,15	120.260,15	120.260,15	120.260,15	120.260,15	120.260,15	120.260,15	120.260,15
Receitas Diversas	91,53	91,53	91,53	91,53	91,53	91,53	91,53	91,53	91,53	91,53	91,53	91,53
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>191.591,53</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>	<b>120.351,68</b>
<b>SAIDAS</b>												
<b>PESSOAL</b>	<b>69.261,12</b>	<b>67.067,97</b>	<b>67.650,38</b>	<b>94.149,30</b>	<b>67.240,45</b>	<b>67.579,94</b>	<b>69.315,45</b>	<b>66.780,68</b>	<b>105.130,17</b>	<b>73.678,24</b>	<b>71.939,50</b>	<b>72.448,50</b>
Salários e Ordenados	51.385,00	51.385,00	51.385,00	51.385,00	51.385,00	51.385,00	51.385,00	51.385,00	54.473,24	54.473,24	54.473,24	54.473,24
Contribuição ao FGTS	4.983,94	4.983,94	4.983,94	4.983,94	4.983,94	4.983,94	4.983,94	4.983,94	10.340,65	5.283,47	5.283,47	5.283,47
Pis Folha de Pagamento	622,97	622,97	622,97	622,97	622,97	622,97	622,97	622,97	1.296,44	724,05	724,05	724,05
Vale Transporte	760,10	760,10	760,10	760,10	760,10	760,10	760,10	760,10	805,78	805,78	805,78	805,78
Alimentação e Programa de Alimentação	4.232,52	3.341,37	3.923,78	4.567,97	3.513,85	3.853,34	5.588,85	3.054,08	6.042,46	6.074,83	4.336,10	4.845,09
Saúde. Assistência Médica e Odontológica	1.302,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Décimo Terceiro Salário	-	-	-	25.854,73	-	-	-	-	25.854,73	-	-	-
Férias e Abono de Férias	5.695,17	5.695,17	5.695,17	5.695,17	5.695,17	5.695,17	5.695,17	5.695,17	6.037,45	6.037,45	6.037,45	6.037,45
Treinamento e Cursos	185,42	185,42	185,42	185,42	185,42	185,42	185,42	185,42	185,42	185,42	185,42	185,42
Outras Despesas com Pessoal	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00	94,00
<b>SERVIÇOS CONTRATADOS</b>	<b>24.775,00</b>	<b>26.675,00</b>	<b>22.675,00</b>	<b>22.675,00</b>	<b>26.675,00</b>	<b>22.675,00</b>	<b>22.675,00</b>	<b>26.675,00</b>	<b>27.006,00</b>	<b>22.675,00</b>	<b>26.675,00</b>	<b>22.675,00</b>
RH Externos - PJ - Limpeza	3.616,00	3.616,00	3.616,00	3.616,00	3.616,00	3.616,00	3.616,00	3.616,00	3.616,00	3.616,00	3.616,00	3.616,00
RH Externos - PJ - Vigilância e Zeladoria	8.728,00	8.728,00	8.728,00	8.728,00	8.728,00	8.728,00	8.728,00	8.728,00	8.728,00	8.728,00	8.728,00	8.728,00
RH Externos - PJ - Apoio Adm	2.100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviços Técnicos Especializados	10.331,00	14.331,00	10.331,00	10.331,00	14.331,00	10.331,00	10.331,00	14.331,00	14.662,00	10.331,00	14.331,00	10.331,00
<b>MATERIAL DE CONSUMO</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>	<b>2.264,33</b>
Material de Limpeza	398,19	398,19	398,19	398,19	398,19	398,19	398,19	398,19	398,19	398,19	398,19	398,19
Material de Expediente/Escritório	1.147,68	1.147,68	1.147,68	1.147,68	1.147,68	1.147,68	1.147,68	1.147,68	1.147,68	1.147,68	1.147,68	1.147,68
Combustível e Lubrificantes	437,63	437,63	437,63	437,63	437,63	437,63	437,63	437,63	437,63	437,63	437,63	437,63
Outros Materiais de Consumo	280,84	280,84	280,84	280,84	280,84	280,84	280,84	280,84	280,84	280,84	280,84	280,84
<b>MANUTENÇÃO</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>	<b>2.071,42</b>
Conserv.Manut. Imóveis Próprios	659,98	659,98	659,98	659,98	659,98	659,98	659,98	659,98	659,98	659,98	659,98	659,98
Manutenção de Veículos	294,48	294,48	294,48	294,48	294,48	294,48	294,48	294,48	294,48	294,48	294,48	294,48
Manut. de Bens Móveis e Instal Equip.	1.116,96	1.116,96	1.116,96	1.116,96	1.116,96	1.116,96	1.116,96	1.116,96	1.116,96	1.116,96	1.116,96	1.116,96
<b>INFORMÁTICA</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>	<b>5.456,17</b>
Aquisição e manutenção de software	2.584,28	2.584,28	2.584,28	2.584,28	2.584,28	2.584,28	2.584,28	2.584,28	2.584,28	2.584,28	2.584,28	2.584,28
Despesas com Linhas de Proc. Dados	1.986,00	1.986,00	1.986,00	1.986,00	1.986,00	1.986,00	1.986,00	1.986,00	1.986,00	1.986,00	1.986,00	1.986,00
Manutenção Equip.Informatica	163,74	163,74	163,74	163,74	163,74	163,74	163,74	163,74	163,74	163,74	163,74	163,74
Outras despesas com informatica	722,15	722,15	722,15	722,15	722,15	722,15	722,15	722,15	722,15	722,15	722,15	722,15

<b>OUTRAS DESPESAS CORRENTES</b>	<b>14.286,52</b>	<b>13.648,00</b>	<b>13.492,15</b>	<b>13.403,29</b>	<b>13.479,66</b>	<b>12.369,28</b>	<b>12.816,72</b>	<b>13.284,52</b>	<b>13.802,05</b>	<b>12.875,34</b>	<b>14.057,38</b>	<b>13.518,70</b>
Água e Esgoto	217,37	193,39	217,09	230,70	303,88	206,17	237,66	206,70	187,88	178,65	188,10	326,49
Energia Elétrica	3.774,60	3.473,62	2.453,94	2.325,63	2.464,11	2.303,99	3.026,64	3.217,51	3.310,45	3.188,23	3.769,42	4.059,77
Aluguel de Bens Móveis	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
Despesas postais e malotes	920,94	920,94	920,94	920,94	920,94	920,94	920,94	920,94	920,94	920,94	920,94	920,94
Cópias e reproduções	113,63	113,63	113,63	113,63	113,63	113,63	113,63	113,63	113,63	113,63	113,63	113,63
Telefone e Fax	4.117,26	3.865,37	4.047,48	4.307,66	5.043,87	4.123,50	4.036,75	4.253,33	4.979,83	3.694,15	3.823,54	3.435,31
Hospedagem	134,52	134,52	134,52	134,52	134,52	134,52	134,52	134,52	134,52	134,52	134,52	134,52
Passagens aéreas	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94	249,94
Despesas de Viagem	101,69	101,69	101,69	101,69	101,69	101,69	101,69	101,69	101,69	101,69	101,69	101,69
Publicações Legais	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82	762,82
Seguros	996,50	996,50	996,50	996,50	996,50	-	-	-	-	-	-	-
Frete	6,15	6,15	6,15	6,15	6,15	6,15	6,15	6,15	6,15	6,15	6,15	6,15
Livros, Jornais e Revistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	192,00	-
Prêmio por Desempenho	2.312,89	2.251,23	2.909,25	2.674,91	2.799,91	2.867,74	2.647,78	2.739,08	2.456,00	2.946,42	3.216,42	2.829,25
Bens não imobilizados (material adm)	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76	25,76
Outras despesas administrativas	282,45	282,45	282,45	282,45	282,45	282,45	282,45	282,45	282,45	282,45	282,45	282,45
<b>IMPOSTOS E TAXAS DIVERSOS</b>	<b>3.415,90</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>	<b>359,93</b>
Impostos Estaduais	180,52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impostos Municipais	2.875,45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Tributos, Taxas e Contrib.	359,93	359,93	359,93	359,93	359,93	359,93	359,93	359,93	359,93	359,93	359,93	359,93
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>	<b>607,24</b>
Despesas Bancárias	410,95	410,95	410,95	410,95	410,95	410,95	410,95	410,95	410,95	410,95	410,95	410,95
Juros e Multas	196,29	196,29	196,29	196,29	196,29	196,29	196,29	196,29	196,29	196,29	196,29	196,29
<b>DESPESAS DE CAPITAL</b>	<b>5.333,33</b>	<b>5.333,33</b>	<b>5.333,33</b>	<b>5.333,33</b>	<b>27.333,33</b>	<b>5.333,33</b>	<b>5.333,33</b>	<b>5.333,33</b>	<b>5.333,33</b>	<b>5.333,33</b>	<b>5.333,33</b>	<b>5.333,33</b>
Equipos de proc.de Dados	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33	3.833,33
Máq. Equipos de Escritório	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Móveis e Utensílios	-	-	-	-	22.000,00	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>127.471,04</b>	<b>123.483,41</b>	<b>119.909,96</b>	<b>146.320,02</b>	<b>145.487,54</b>	<b>118.716,66</b>	<b>120.899,61</b>	<b>122.832,63</b>	<b>162.030,65</b>	<b>125.321,02</b>	<b>128.764,32</b>	<b>124.734,63</b>
<b>SALDO DO MÊS</b>	<b>64.120,49</b>	<b>-3.131,73</b>	<b>441,72</b>	<b>-25.968,34</b>	<b>-25.135,86</b>	<b>1.635,02</b>	<b>-547,93</b>	<b>-2.480,95</b>	<b>-41.678,97</b>	<b>-4.969,34</b>	<b>-8.412,64</b>	<b>-4.382,95</b>
<b>UTILIZAÇÃO RESERVA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>28.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>4.000,00</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>70.733,49</b>	<b>67.601,76</b>	<b>68.043,48</b>	<b>42.075,14</b>	<b>16.939,28</b>	<b>18.574,30</b>	<b>18.026,37</b>	<b>15.545,42</b>	<b>1.866,45</b>	<b>1.897,12</b>	<b>1.484,47</b>	<b>1.101,52</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 Análise dos resultados

O fluxo de caixa projetado tem como finalidade proporcionar o conhecimento de como será aproximadamente a situação financeira da empresa nos períodos futuros. Após a elaboração do fluxo de caixa projetado é possível analisar o fluxo de recursos financeiros no caixa da instituição, isso permite mais segurança nas tomadas de decisão.

Para demonstrar a importância do fluxo de caixa no planejamento e controle, foram utilizados os dados fornecidos pela empresa e por meio das tabelas auxiliares procedeu-se a elaboração do fluxo de caixa projetado. Após a sua elaboração, observou-se a facilidade com que a administração pode visualizar e organizar suas finanças, uma vez que seu controle era obtido somente através de orçamentos. Logo, o fluxo de caixa representou significativa importância, contribuindo para uma melhor alocação dos recursos e investimentos da empresa.

Considerando a projeção do fluxo de caixa da Fundação estudada, observou-se que ela terá problemas de insuficiências de caixa no mês de dezembro de 2009, já que o saldo de caixa não será o suficiente para suprir os desembolsos previstos. Analisando os meses seguintes observou-se que o montante da previsão de insuficiência de caixa aproxima-se dos valores previstos em orçamento para aquisição de ativos permanentes. Portanto a entidade deve honrar seus compromissos e apenas investir em aquisição de novos bens quando houver uma margem de saldo de caixa suficiente e contando que essa margem também possa cobrir as demais despesas se houver atraso no repasse.

A entidade estudada depende do repasse pela Secretaria de Estado da Saúde das receitas das unidades que administra. Ela apenas recebe o seu percentual de administração após a Secretaria Estadual de Saúde repassar o valor mensal, determinado no contrato de gestão, para as unidades apoiadas. Este repasse apresenta historicamente atrasos entre os meses de fevereiro e abril, portanto concentra-se uma atenção especial para que o saldo de caixa possa cobrir ao menos as despesas de um a dois períodos.

O fluxo de caixa apresenta o montante das entradas maior que o das saídas nos meses de abril e junho de 2009, porém na projeção dos demais meses até o mês de dezembro de 2009 os desembolsos não são afetados já que existe um saldo acumulado ao longo dos períodos.

O baixo saldo inicial de caixa no mês de abril, no valor de R\$ 6.613,00 reflete a situação de atraso no repasse comentada anteriormente. Para honrar com os pagamentos de folha e impostos é necessário prontamente o recebimento do recurso para o mês de abril. Este fato leva a considerar que a margem para um saldo de caixa capaz de suprir as necessidades de caixa deve ser em torno de R\$ 70.000,00. O valor em atraso foi fornecido para ser alocado na

projeção do mês de abril de 2009, porém não houve acesso aos demais números já que os relatórios contábeis ainda estavam em fase de fechamento.

Segundo a direção da entidade a reserva pode ser utilizada para cobrir insuficiências de caixa, por isso do mês de dezembro/2008 a março/2010 houve o resgate necessário para o caixa. Isso significa que a entidade precisa de planejar melhor financeiramente, o sucesso da implementação do fluxo de caixa projetado está relacionado ao interesse da administração em dar a devida importância a esta ferramenta.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo descreve a conclusão deste estudo, compreendendo as considerações finais em concordância com os objetivos elencados no primeiro capítulo do trabalho.

### 4.1 Conclusões

O fluxo de caixa projetado tem como objetivo principal prever os ingressos e saídas de recurso num espaço de tempo futuro, evitando que a entidade seja surpreendida com falta de dinheiro para honrar com seus compromissos.

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a contribuição proporcionada pelo fluxo de caixa projetado na administração de uma instituição sem fins lucrativos. Para isto procurou-se apresentar detalhadamente os conceitos e as informações necessários para analisar e projetar o fluxo de caixa.

A ferramenta estudada é apresentada como instrumento essencial para o gerenciamento do disponível. A entidade que mantém continuamente atualizado seu fluxo de caixa poderá dimensionar a qualquer instante o montante de entradas e saídas de recursos financeiros, no caso estudado, através de mudanças nos prazos de pagamentos, e assim fixar o nível desejado de disponibilidade para o próximo período.

A projeção do fluxo de caixa permite a avaliação da capacidade da instituição gerar recursos destinados a suprir a necessidades de capital de giro, pois da uma visão de quando ocorrerão excessos e insuficiências no caixa, para buscar recursos externos ou não executar investimentos previstos.

Este estudo citou o fluxo de caixa como uma peça fundamental para a administração de recursos financeiros, e como possibilita a visualização antecipada do grau de endividamento, de sobras ou faltas de caixa no período estipulado. A instituição que atua no terceiro setor realiza os devidos orçamentos e projeções que têm auxiliado no seu planejamento e controle, porém não utilizava o fluxo de caixa projetado proposto neste trabalho.

Uma boa administração precisa de conhecimentos e informações para que a atividade da instituição flua de maneira a atingir seu objetivo final. Contanto que as informações sejam reais e representem a situação econômica e financeira da empresa no momento em que elas são levantadas, o dirigente possui uma ferramenta considerável para o seu trabalho e seu processo de decisão.

## 4.2 Recomendações

A elaboração e análise do fluxo de caixa projetado é recomendada para a entidade estudada e pode ser implementada buscando averiguar no dia-a-dia a sua eficácia e os benefícios de sua utilização. Assim ela poderá ter um melhor controle de seus desembolsos e por consequência planejar-se melhor financeiramente.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Guy Almeida. *Contabilidade de entidades sem fins lucrativos*. Cursos sobre temas contábeis. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo: Atlas, 1991.

BEUREN, Ilse Maria et. al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3ª ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9790.htm>>. Acesso em: 02 mai. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9637.htm>>. Acesso em: 05 mai. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm)>. Acesso em: 16 mai. 2009.

\_\_\_\_\_. Constituição Federal (1988) Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 03 mai. 2009.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. *Terceiro setor: gestão e controle social*. São Paulo: Método, 2007.

CAMPOS FILHO, Ademar. *Demonstração dos fluxos de caixa*. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3ª Ed. – São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social*. 2ª ed. Brasília, 2004.

DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 2002.

FAVERO, Hamilton Luiz; LONARDONI, Mário; SOUZA, Clóvis de; TAKAKURA, Massakazu. *Contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.



GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios da administração financeira*. 3ª ed. Tradução: Francisco José dos Santos Braga e Jacob Ancelevicz. São Paulo: Harbra, 1984.

IUDICIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável as demais sociedades*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINELA, Fernanda. *Directo administrativo*. 2ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2006.

MARION, José Carlos. *Contabilidade básica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAES, José Eduardo Sabo. *Fundações e entidades de interesse social*. 5ª ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade básica*. 17ª Ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

SÁ, Carlos Alexandre. *Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TRISTÃO, Gilberto; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. *Contabilidade básica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 7ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.