

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

CARLA FORTES VIEIRA

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO
ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS

2008

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

CARLA FORTES VIEIRA

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Campus Trindade, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador Prof. Loreci Borges

Florianópolis (SC)

2008

CARLA FORTES VEIERA

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO
ESTUDO DE CASO**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo nota (média) de....., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados

Prof.^a Valdirene Gaspareto

Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos (as) professores (as):

Prof. Loreci Borges

Departamento de Ciências Contábeis

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Departamento de Ciências da Administração

Prof.^a. Bernadete Limongi
Departamento de Ciências Contábeis

Florianópolis (SC)

2008

DEDICATORIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que me deram forças e que não me deixaram desanimar quanto estava prestes a desanimar, que não me deixaram chorar quando estava prestes a chorar, que me deixaram sorrir e sorriram junto comigo quando estava prestes a sorrir, que dançaram comigo quando estava prestes a dançar, que caíram comigo quando estava prestes a cair. A todos meu muito obrigado.

Agradeço:

- a mim especialmente, pela força e coragem para suportar as coisas ruins e boas durante estes 4 anos.

- aos meus pais e aos meus irmãos que me deram total apoio nessa caminhada.

- aos meus amigos pela amizade proporcionada, especialmente a Angelita, Eloísa, Flávia, Kátia, Ivanilda, Marciani, Maria e Miriam.

- a Universidade Federal de Santa Catarina pela vaga concedida.

- ao meu orientador Loreci Borges e co-orientadora Juliane Vieira.

- ao professor Sinésio Stefano e a professora Bernadete Limongi;

- a Ação Social de Barreiros, especialmente a Sra. Anizilda, o Sr. Eduardo e o Sr. Manoel.

A todos meu muito obrigado.

“O MELHOR PROFETA DO FUTURO É
O PASSADO”

(DESCONHECIDO)

Vieira, Carla Fortes. Fluxo de caixa projetado: Um estudo de caso. 110 p. Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2008.

RESUMO EM PORTUGUES

O mundo empresarial é constituído pelas organizações que sustentam a economia de um país, e pode ser considerado como um conjunto de diferentes classes de empresas, com características identificadas em função da forma diferenciada com que elas se adaptam ao meio ambiente, para manter sua continuidade e sobrevivência. Não diferente das outras empresas, as organizações sem fins lucrativos, além de refletirem sobre os serviços que irão prestar à comunidade, precisam refletir na sua própria sobrevivência. O objetivo geral desta monografia consiste em determinar como uma organização sem fins lucrativos visualizará sua disponibilidade para a manutenção e prática de seus projetos e serviços, através da projeção do seu fluxo de caixa. A importância do fluxo de caixa vai além do simples demonstrativo de entrada e saída de recursos num dado período. Além de ser um instrumento de programação financeira, o fluxo de caixa é também um instrumento de planejamento financeiro, pois permite à organização planejar as épocas em que ocorrerão as entradas e saídas de recursos de caixa.

Palavra-Chave: Terceiro Setor, Planejamento, Fluxo de caixa.

LISTA DE ABREVIATURAS

BP – Balanço Patrimonial
BESC – Banco Estadual de Santa Catarina
CFC – Conselho Federal de Contabilidade
CSLL – Contribuição Social sobre o lucro - CSLL.
DOAR – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
DMPL – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
DMPLS – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Social
DRE – Demonstração de Resultado de Exercício
FGTS – Fundo de Garantia
FIA – Fundo de Infância e Adolescente
FMAS-SJ – Fundo Municipal de Assistência Social de São José
ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadoria e Serviço de Transporte Intermunicipal, interestadual e de Comunicação
IE – Imposto Exportação
II – Imposto de Importação
IOC – Imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro
IOF – Imposto sobre operações financeiras
INSS – Instituto Nacional de Segurança Social
IPI – Imposto sobre produtos industrializados
IPTU – Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana
IPVA – Imposto sobre a propriedade de veículos automotores
ITBI – Imposto sobre a transmissão de bens imóveis por ato *intervivos*
ITCMD – Imposto sobre a transmissão de bens *causa mortis* e doação
IR – Imposto de Renda
ISS – Imposto sobre serviço
ITR – Imposto territorial rural
NBC T – Normas Brasileiras de Contabilidade
ONGs – Organizações Não Governamentais
PIS – Programa de Integração Social
PL – Patrimônio Líquido

PLS – Patrimônio Líquido Social

RITS – Rede de Informação do Terceiro Setor

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Fluxo do processo decisório..... | 36 |
| Figura 2: Hierarquização das decisões financeiras..... | 39 |
| Figura 3: Diagrama representativo do Fluxo de Caixa..... | 47 |

Erreur ! Signet non défini.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Demonstração das captações de recursos durante 2005..... | 61 |
| Gráfico 2: Demonstração das captações de recursos durante 2006..... | 62 |
| Gráfico 3: Demonstração das captações de recursos durante 2007..... | 62 |
| Gráfico 4: Demonstração das despesas durante 2005..... | 65 |
| Gráfico 5: Demonstração das despesas durante de 2006..... | 66 |
| Gráfico 6: Demonstração das despesas durante 2007..... | 66 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Combinações entre prazo de cobertura e período de informação..... | 51 |
|---|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Variação da captação de recursos entre os anos..... | 60 |
| Tabela 2: Variação das despesas entre os anos 2005, 2006 e 2007..... | 64 |
| Tabela 3: Demonstrativo de recebimento da Subvenção FMAS - SJ em 2008..... | 69 |
| Tabela 4: Demonstrativo do recebimento da Subvenção FIA em 2008..... | 70 |
| Tabela 5: Demonstrativo do total de Reembolso de Encargos sociais Paróquia para 2008..... | 71 |
| Tabela 6: Demonstrativo de recebimento de Créditos Diversos em 2008..... | 72 |
| Tabela 7: Demonstração da média das variações anuais da Receita financeira..... | 73 |
| Tabela 8: Projeção de arrecadação da Receita financeira em 2008..... | 73 |
| Tabela 9: Demonstrativo da média das variações anuais das doações das Mães.... | 74 |
| Tabela 10: Projeção de arrecadação de Doações das Mães em 2008..... | 74 |
| Tabela 11: Demonstrativo da média das variações anuais da Coleta para a Ação Social..... | 75 |
| Tabela 12: Projeção de arrecadação da Coleta para a Ação Social em 2008..... | 75 |
| Tabela 13: Demonstrativo da média das variações anuais das Doações dos Sócios..... | 76 |
| Tabela 14: Projeção de arrecadação da Doação dos Sócios em 2008..... | 76 |
| Tabela 15: Demonstrativo da despesa com honorários profissionais..... | 77 |
| Tabela 16: Demonstrativo da despesa com Salários em 2008..... | 78 |
| Tabela 17: Demonstrativo de despesa com Encargos sociais..... | 78 |
| Tabela 18: Demonstrativo do Repasse aos idosos | 79 |
| Tabela 19: Demonstrativo da despesa com Patrimônio (+ conservação)..... | 81 |
| Tabela 20: Demonstrativo da despesa com Conservação do Patrimônio..... | 81 |
| Tabela 21: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas Conservação do patrimônio..... | 82 |
| Tabela 22: Projeção da despesa com Conservação do Patrimônio..... | 82 |
| Tabela 23: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas Bancárias..... | 83 |
| Tabela 24: Projeção de Despesas Bancárias em 2008..... | 83 |
| Tabela 25: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas com Telefone..... | 84 |
| Tabela 26: Projeção de Despesas com telefone em 2008..... | 84 |
| Tabela 27: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas com Mantimento..... | 85 |
| Tabela 28: Projeção de Despesas com Mantimento em 2008..... | 85 |

| | |
|---|----|
| Tabela 29: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas com Material de Expediente..... | 86 |
| Tabela 30: Projeção de Despesas com Material de expediente em 2008..... | 86 |
| Tabela 31: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas Diversas..... | 87 |
| Tabela 32: Projeção de Despesas diversas em 2008..... | 87 |
| Tabela 33: Projeção fluxo de caixa para o ano de 2008..... | 89 |

| | |
|--|------|
| RESUMO..... | VI |
| LISTA DE GRÁFICO..... | VIII |
| LISTA DE FIGURAS..... | VIII |
| LISTA DE TABELAS..... | IX |
| LISTA DE ABREVIATURARESUMO..... | X |
| 1 INTRODUÇÃO | 28 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA..... | 28 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 29 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 16 |
| 1.2.2 Objetivo geral | 29 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 30 |
| 1.4 METODOLOGIA | 31 |
| 1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA..... | 33 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 34 |
| 2.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR..... | 34 |
| 2.1.1 Captação de recursos nos setores..... | 37 |
| 2.2 CONTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR..... | 39 |
| 2.2.1 Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Terceiro Setor | 40 |
| 2.2.1.1 Balanço Patrimonial | 28 |
| 2.2.1.2 Demonstração do Resultado de Exercício..... | 29 |
| 2.2.1.3 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Social..... | 30 |
| 2.2.1.4 Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos..... | 31 |
| 2.2.1.5 Notas Explicativas..... | 31 |
| 2.2.2 Tributação das Organizações do Terceiro Setor..... | 32 |
| 2.2.2.1 Imunidade..... | 33 |
| 2.2.2.2 Isenção | 45 |
| 2.3 PLANEJAMENTO NO TERCEIRO SETOR..... | 48 |
| 2.3.1 Planejamento Estratégico..... | 48 |
| 2.3.2 Planejamento Financeiro..... | 38 |
| 2.3.2.1 Estratégias Financeiras | 39 |
| 2.4. ORÇAMENTO..... | 54 |
| 2.4.1 Conceito de orçamentos..... | 55 |
| 2.4.2 Elaboração de orçamento | 56 |
| 2.5 FLUXO DE CAIXA..... | 57 |
| 2.5.1 Conceitos..... | 58 |
| 2.5.2 Objetivos..... | 59 |
| 2.5.3 Características do fluxo de caixa | 60 |
| 2.5.4 Planejamento do fluxo de caixa | 61 |
| 2.5.5 Elaboração do fluxo de caixa | 49 |
| 2.5.6 Componentes do fluxo de caixa | 65 |
| 3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 68 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 68 |
| 3.1 Caracterização da Organização..... | 55 |
| 3.1.1 Estrutura Organizacional..... | 70 |
| 3.1.2 Instituições apoiadoras..... | 70 |
| 3.2 ANÁLISE DOS DADOS DA ORGANIZAÇÃO..... | 71 |
| 3.2.1 Análise das Fontes de recursos financeiros da Organização..... | 71 |
| 3.2.2 Análise das despesas da Organização..... | 76 |
| 3.3 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DA ORGANIZAÇÃO..... | 80 |
| 3.3.1 Projeção dos recursos financeiros | 81 |
| 3.3.2 Projeção dos despesas incorridas | 77 |
| 3.3.3 Fluxo de caixa projetado | 88 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 92 |
| 4.1 CONCLUSÕES..... | 92 |
| REFERENCIA..... | 94 |
| APENDICE..... | 96 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma idéia geral sobre o tema em estudo, evidenciando sua importância. Também salienta o problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e a justificativa. Finalmente apresenta a metodologia utilizada, bem como a sua limitação.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A principal característica das organizações do Terceiro Setor é a sua finalidade social. O fato de não ter como objetivo a obtenção de lucro, não elimina, a priori, a possibilidade de existir um superávit financeiro. Ao gerar superávit essas organizações garantem sua auto-sustentabilidade. Entretanto, ainda são poucas as organizações sem fins lucrativos que podem se orgulhar de mecanismos de auto-sustentação.

É muito comum encontrar organizações sem fins lucrativos apresentando problemas de falta de recursos financeiros para manter e praticar seus projetos e serviços. Apesar da captação de recursos junto às comunidades para se auto-sustentarem estar sendo um diferencial positivo na manutenção de muitas entidades do Terceiro Setor, ainda permanecem insuficientes.

É importante a essas organizações um conhecimento das disponibilidades existentes, de que modo são capturadas, e a forma como são desembolsadas. Também se torna importante verificar se esses mesmos ingressos e desembolsos se comportarão nos próximos períodos de forma igual, pois, geralmente nesses tipos de organizações tanto os ingressos como os desembolsos se mantêm variáveis ao longo de determinados períodos. Isso tanto pode levar a excessos como a insuficiências de caixa ou disponibilidades nessas organizações, impedindo-as de continuar com os seus projetos e prestação de serviços, ou permitindo-lhes a adesão á novos projetos e serviços.

Essa disponibilidade é essencial para o cumprimento e a manutenção de todos os projetos e serviços abrangidos pelas organizações, bem como para a continuidade das atividades em curto e longo prazo. Para a análise e a preservação de uma disponibilidade satisfatória, o instrumento administrativo que pode e deve ser amplamente utilizado é o fluxo de caixa.

Tachizawa (2004) sugere que para melhorar a gestão das atividades dessas organizações e atenuar a falta de disponibilidade que normalmente surge como principal dificuldade na condução de suas atividades faz-se necessária a utilização do fluxo de caixa, como instrumento de planejamento e controle. Trata-se de uma forma eficiente de análise do movimento financeiro da organização, ao evidenciar diferença entre superávit e situação de caixa.

Uma organização, antevendo um excedente de disponibilidades, poderá planejar seus investimentos de forma segura tanto a curto como em longo prazo, de acordo com os recursos disponíveis indicados pelo fluxo de caixa em determinado período.

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma organização, ao proporcionar ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros, além de permitir que o mesmo planeje, organize, coordene e controle os recursos financeiros em um determinado período.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão: Qual a importância do fluxo de caixa projetado para uma organização sem fins lucrativos, ao permitir uma visualização antecipada de sua disponibilidade para a manutenção e prática de seus projetos e serviços?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta monografia consiste em determinar como a organização sem fins lucrativos visualizará sua disponibilidade para a manutenção e prática de seus projetos e serviços, através da projeção do seu fluxo de caixa.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que irão compor o presente trabalho são os seguintes:

- conceituar as organizações do Terceiro Setor e sua contabilidade.
- evidenciar a utilidade do planejamento estratégico e as estratégias financeiras nas organizações do Terceiro Setor.
- descrever o orçamento - conceito e elaboração;
- analisar o fluxo de caixa - conceito, objetivo, característica, planejamento, elaboração e componentes;
- propor um modelo de projeção do fluxo de caixa para a organização sem fins lucrativos Ação Social de Barreiros.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema se deve ao fato da projeção do fluxo de caixa consistir num demonstrativo de extrema importância para as organizações sem fins lucrativos, na medida em que lhes permita conhecer de forma antecipada se a disponibilidade auferida futuramente será suficiente para suportar todos os seus projetos e serviços a serem realizados.

Além disso, a projeção do fluxo de caixa está se tornando uma importante ferramenta que vem despertando grande interesse, não só no contador como no administrador, ao permitir uma demonstração e uma análise dos eventuais resultados que uma organização pode alcançar.

O fluxo de caixa projetado está enquadrado dentro dos diversos planejamentos que uma organização pode efetuar, qualquer que seja o seu Setor, e não só as organizações como também os indivíduos em geral.

1.4 METODOLOGIA

A escolha de uma metodologia de levantamento e tratamento de dados é, sem dúvida, uma etapa importante do processo de elaboração de um trabalho. Através dela definem-se procedimentos para a realização dos objetivos propostos.

O presente trabalho será realizado numa organização sem fins lucrativos, sediada em Barreiros – São José. Para que a sua realização seja possível, serão utilizados diferentes tipos de pesquisa.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, primeiramente será realizada uma pesquisa bibliográfica. Para CERVO e BERVIAN (1983) *apud* Beuren e Raupp (2004, p. 86), a pesquisa bibliográfica:

Explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa bibliográfica é a base para a construção de qualquer investigação. Após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema escolhido. Através de uma pesquisa bibliográfica, foi possível escolher o método mais adequado para o embasamento desta monografia e, conseqüentemente reunir dados que se melhor adaptassem ao tema escolhido.

De acordo com Beuren e Raupp (2004), o material usado na pesquisa bibliográfica refere o todo referencial já de conhecimento público relacionado com o tema em estudo, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada.

Além da pesquisa bibliográfica, foi feito um levantamento documental e um estudo de caso. De acordo com SILVA e GRIGOLO (2002) *apud* Beuren e Raupp (2004, 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 os outros possam voltar a desempenhar futuramente o mesmo papel.

Esta monografia, além de fazer uso de livros, revistas, monografias, teses, revistas, etc, vale-se, também, de documentos produzidos pela organização estudada. As informações extraídas desses documentos estão sob a forma de textos, figuras, arquivos, etc. Essas informações também foram recolhidas através de diálogos, visitas, pesquisas em *sites*, etc.

Ainda para os mesmos autores, o estudo de caso se concentra em um único caso, quando os pesquisadores desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico.

Para o atendimento dos objetivos propostos nesta monografia, o tipo de pesquisa utilizada será a pesquisa descritiva. Segundo GIL (1999) apud Beuren e Raupp (2004, p. 81) a pesquisa descritiva:

“tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados”.

Tendo em vista a abordagem do problema exposto, as tipologias de pesquisa usada serão a qualitativa e quantitativa. RICHARDSON (1999), apud Beuren e Raupp (2004, pg. 91) menciona que:

“Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Beuren e Raupp (2004), afirmam que a pesquisa quantitativa faz uso de instrumentos estatísticos, tanto na recolha como no tratamento das informações, e não se aprofunda o conhecimento da realidade dos fenômenos, pois almeja-se a preocupação com o comportamento geral dos acontecimentos.

RICHARDSON (1999, p.70) apud Beuren e Raupp (2004, p.92) descreve 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.”.

Por meio dessas formas de pesquisa, este trabalho objetiva proporcionar à organização sem fins lucrativos em pauta uma visualização antecipada de sua disponibilidade baseada no seu fluxo de caixa projetado.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Tendo como objetivo demonstrar a importância do fluxo de caixa projetado para as organizações sem fins lucrativos, esta monografia se limitará ao:

- Utilização dos demonstrativos efetivos da organização;
- Projeção do fluxo de caixa da organização pelo período de um ano;
- Uso de números verídicos para realização do estudo de caso;
- Ramo de atividade da organização estudada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo destacar os conceitos básicos para o entendimento do tema proposto. Será caracterizado o Terceiro Setor, em especial as organizações sem fins lucrativos e a sua contabilidade. Serão retratados os tipos de planejamento efetuados pelas organizações sem fins lucrativos, sendo eles o planejamento estratégico e o planejamento financeiro, dando-se ênfase às estratégias financeiras. Para complementar o tema proposto, destacam-se a utilidade do orçamento e, por último, o fluxo de caixa – conceitos, objetivos, elaboração, planejamento, características e componentes.

2.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O termo Terceiro Setor, tanto no Brasil como no resto do mundo, começou a ser utilizado na década de 1970 pelos pesquisadores americanos.

Para melhor entendimento do que seja o Terceiro Setor, é importante ressaltar os outros dois setores que compõem a sociedade, os quais são:

- Primeiro Setor.

O Primeiro Setor é constituído pelas organizações governamentais, como órgãos da administração direta (Federal, Estadual e Municipal), órgãos da administração indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações e estatais afins.

Segundo Tachizawa (2004), essas organizações representam uma pluralidade de estruturas, tendo como característica comum o fato de originarem-se de uma única fonte, o Estado.

Este setor distingue-se, sobretudo, pelo fato de legitimar e organizar suas ações por meio de poderes coercitivos. Tem sua atuação limitada e regulada por

uma estrutura legal, fato esse que torna sua atuação previsível a todos os atores da sociedade (Alves, 2007).

- Segundo Setor

O segundo Setor corresponde à livre iniciativa, que opera o mercado, define a agenda econômica, usando os resultados obtidos cuja busca é o lucro, como instrumento.

É o setor da sociedade que agrega as instituições de interesse privado, mantidas pela iniciativa privada e que existem para servir diretamente o setor privado. Segundo a ONG by Watanabe os interesses dessas instituições são geralmente mercantis, isto é, "ganhar dinheiro". Constituem o Segundo Setor as empresas privadas, como indústrias, comércio e empresas de prestação de serviços.

Tachizawa (2004) assinala que a mídia vem revelando informações de que o Estado tem-se mostrado impotente para atender às demandas, principalmente as da área social da população brasileira.

O setor privado também se mostra incapaz de cumprir as obrigações do Estado, pois ele enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender um mercado comercial.

É neste sentido que surge o Terceiro Setor, como mercado social, formado pelas Organizações Não Governamentais (ONGs), como entidades de natureza privada sem fins lucrativos, caracterizadas como associações ou fundações. Este setor passou a oferecer à sociedade os serviços que tanto o Estado como o Setor Privado deixaram de prestar adequadamente.

As organizações do Terceiro Setor têm como campo de atuação, de acordo com Tachizawa (2004):

- Educação;
- Saúde;
- Cultura;
- Comunidade;
- Apoio à criança e ao adolescente;

- Voluntariado;
- Meio ambiente;
- Apoio a portadores de deficiência;
- Parcerias com o governo.

Cabral (2007) aponta várias outras causas para tal surgimento. Entre elas destaca as mudanças que vêm ocorrendo no Estado atual, provocadas pela globalização em curso: desregulação estatal, privatização das políticas sociais, perda da soberania, etc.

A designação do Terceiro Setor aplica-se ao conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseado no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento das necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais. (CABRAL 2007, p. 2)

No Brasil, essas iniciativas e organizações fazem-se presentes desde a época colonial, porém seu crescimento e sua importância ocorrem simultaneamente com o debate em relação às alternativas e concepções do desenvolvimento social, econômico e cultural.

Esse processo, como aponta Cabral (2007), veio acompanhado por problemas sociais relacionados com as desigualdades históricas, sociais e econômicas do desenvolvimento do país, insuficiências da regulação de direitos e garantias aos indivíduos e, por último, pela incapacidade de cobertura de bem-estar social pelo Estado.

Dessa forma o termo Terceiro Setor é utilizado para identificar que o espaço dessas organizações na vida econômica não se confunde nem com o Estado nem com o mercado; trata-se de um setor que se identifica com uma terceira forma de redistribuição de riqueza, diferente daquela proporcionada pelo Estado e pelo mercado.

2.1.1 Captação de recursos nos setores

É hoje inegável o potencial de que dispõe o chamado Terceiro Setor para auxiliar o Ministério Público na tutela dos direitos coletivos. (Cabral, 2007).

Simultaneamente, o Terceiro Setor é auxiliado e auxilia os outros dois setores, formando equilíbrio entre as três funções do Estado, denominados de função alocativa, distributiva e estabilizadora. Isto porque o Terceiro Setor, enquanto auxilia o Primeiro Setor na realização de objetivos sociais, e o Segundo Setor ao permitir a elevação do nível econômico das pessoas, é subsidiado por ambos, na medida em que o Estado lhe fornece isenções tributárias e as empresas lhe destinam parte de sua receita, em troca das mesmas isenções concedidas pelo Estado.

O Terceiro Setor reavivou espaços na sociedade e começa a mostrar a sua importância na relação que visa à integração com o Primeiro e o Segundo Setores, no diálogo de políticas sociais necessárias, e no treinamento eficaz de gestores sociais.

Existem diversas formas de captação de recursos junto aos setores, sendo que as mais comuns são decorrentes de incentivos fiscais para doações aos fundos, contratos, convênios, parcerias, subvenções e auxílios.

Nesta pesquisa serão comentadas apenas as parcerias, as doações para os fundos e as subvenções.

A parceria com o Terceiro Setor faz com que o governo potencialize todas as suas iniciativas de interesse público com o apoio dos agentes que estão mais perto da sociedade – os agentes do Terceiro Setor. Em contrapartida, o Terceiro Setor começa a exercer uma atuação mais significativa na esfera de políticas públicas, agregando a elas conhecimentos práticos, como por exemplo, indicadores de resultados e perspectivas de aprimoramento.

De outro lado, o Terceiro Setor também necessita do mercado, pois a propriedade privada é o marco de autonomia da sociedade diante do Estado e, portanto, de responsabilidade social.

O mercado, antes distanciado, passa a ver nas organizações sem fins lucrativos canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial nas áreas sociais, ambientais e culturais.

Para Tachizawa (2004), o surgimento dessas parcerias deriva de três forças significativas, quais sejam:

- A procura de capacidades à medida que os limites entre as organizações tornam-se indefinidos;
- Recursos escassos e a intensificação da competição por espaço além da crescente necessidade de intervenção na problemática social;
- A lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade dos recursos próprios, pode realizar.

A parceria tem como objetivo unir esforços com o intuito de alcançar interesses que sejam comuns. É o espaço do exercício da democracia que valoriza a co-responsabilidade dos cidadãos nos diferentes setores dos quais eles participam. Essa responsabilidade implica na alternativa de criar projetos capazes de enfrentar fatores tais como: a exclusão social, destruição do meio ambiente, explosão populacional, doenças, pobreza, desemprego, além de permitir mobilizar recursos, meios, instrumentos e pessoas com capacidade e segurança de programar trabalhos de interesse da humanidade.

Como bem coloca Tachizawa (2004), no Terceiro Setor as parcerias estão voltadas para a realização de importantes objetivos relacionados à transformação da realidade.

Segundo Barbosa (2002), as doações ao Fundo de Direitos da Criança e do Adolescente (FIA), no plano nacional, estadual e municipal, estão reguladas pelo artigo 260 da Lei nº. 8.069/90 (essa lei foi alterada pelas Leis nº. 8.242:91 e nº. 9.532/97), do Estatuto da Criança e do Adolescente. O conselho municipal, estadual ou nacional define os próprios critérios quando da arrecadação de receitas provenientes desse fundo. As doações para esse Fundo são arrecadadas através da dedução de uma percentagem do imposto de renda devido por pessoas jurídicas e físicas.

A Lei nº. 9.250/95 estabelece que as pessoas físicas, se desejarem, podem destinar 6% do imposto de renda devido a entidades sem fins lucrativos, enquanto o artigo 1º do Decreto nº. 794/93 menciona que as pessoas jurídicas podem destinar até 1% do imposto de renda devido.

De acordo com Barbosa (2002), as subvenções são vistas como transferências de recursos públicos às entidades sem fins lucrativos. As transferências desses recursos constam da Lei 4.320/64, e são destinadas a cobrir despesas de custeio das entidades beneficiadas, reformas, aquisições de equipamentos e material permanente, instalação, etc.

O artigo 12 da Lei 4.320 estabelece que o cálculo do valor dessas subvenções deve ter como base as unidades de serviços prestados ou postos à disposição dos interessados, obedecendo aos critérios mínimos de eficiência previamente fixados.

2.2 CONTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A transparência das organizações sem fins lucrativos, em relação aos recursos recebidos e à prestação de contas de seus serviços, é vista como uma obrigação perante os doadores,

A contabilidade no Terceiro Setor é importante, pois reveste essas organizações cada vez mais de instrumentos que as tornem confiáveis diante da sociedade e do governo, e a Contabilidade como ciência social que é, possui esse instrumento, isto é, fornece transparência às instituições do terceiro setor, e através dessa credibilidade, essas organizações conseguem mais investidores para realizar a consecução de seus objetivos.

As demonstrações contábeis para o Terceiro Setor de acordo com as normas do Conselho Federal de Contabilidade – CFC – são o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Social e a Demonstração de Origem e Aplicação dos Recursos.

Algumas características distintivas da contabilidade do Terceiro Setor são as seguintes:

- Aplicam-se a essas entidades os Princípios Fundamentais de Contabilidade, bem com as Normas Brasileiras de Contabilidade e suas Interpretações Técnicas e Comunicados Técnicos, editados pelo Conselho Federal de Contabilidade.

- As entidades sem finalidade de lucro são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido e o lucro ou prejuízo são denominados, respectivamente, de superávit ou déficit.
- O valor do superávit ou déficit do exercício deve ser registrado na conta Superávit ou Déficit do Exercício enquanto não aprovado pela assembléia dos associados e após a sua aprovação, deve ser transferido para a conta Patrimônio Social.

2.2.1 Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Terceiro Setor

Não diferente de uma empresa, as organizações sem fins lucrativos também necessitam fazer sua contabilidade, pois também prestam contas à sociedade de uma forma geral. A elaboração dos demonstrativos é importante, pois os parceiros e a comunidade precisam obter conhecimento de como seus recursos doados estão sendo gerenciados e utilizados pela organização.

De acordo com a NBC T 10.19 (item 10.19.3.1):

As demonstrações contábeis que devem ser elaboradas pelas entidades sem finalidade de lucros são as determinadas pela NBC T 3 - Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis, e a sua divulgação pela NBC T 6 - Da divulgação das Demonstrações Contábeis.

As organizações sem fins lucrativos se baseiam nessa norma para que possam elaborar e divulgar seus demonstrativos contábeis de forma legal e adequada.

O Decreto Nº 2.536, de 6 de abril de 1998 exige, para fins de concessão do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, que a pessoa jurídica apresente as seguintes "demonstrações contábeis e financeiras" (Art. 4º):

- I - balanço patrimonial;
- II - demonstração do resultado do exercício;
- III - demonstração de mutação do patrimônio;
- IV - demonstração das origens e aplicações de recursos;

V - notas explicativas.”

Helfert (2000) julga ser necessário conhecer a natureza e a abrangência das demonstrações contábeis antes de usar as informações que delas resultam.

2.2.1.1 Balanço Patrimonial (BP)

Segundo (Helfert, 2000), o Balanço Patrimonial é preparado a partir de uma data específica, onde são registrados os ativos empregados no negócio e as obrigações devidas a terceiros e proprietários. Também conhecido como Demonstração da Condição Financeira ou Demonstração da Posição Financeira, o Balanço Patrimonial deve sempre igualar o valor registrado dos recursos totais investidos no período (Ativos) com as obrigações exigidas e patrimônio líquido (Passivo) que sustentam esses recursos. Os Passivos Exigíveis são os direitos dos financiadores sobre os ativos do negócio, e têm prioridades de reembolso em relação aos proprietários, enquanto que o Patrimônio Líquido representa uma quantia dos proprietários sobre os ativos após extração de todas as obrigações exigíveis.

Os Balanços Patrimoniais são considerados instrumentos estáticos e cumulativos, pois além de refletir as condições da entidade na data de sua elaboração, representam o efeito de todas as decisões e transações que aconteceram desde o começo do negócio até a data do último balanço apurado.

Para Tristão (2000, pg. 215):

“O Balanço Patrimonial apresenta a situação financeira e patrimonial de uma entidade em determinada data. Exibe os recursos obtidos pela entidade (passivo e patrimônio líquido) e os investimentos realizados (ativo), ordenados segundo sua liquidez.”

O Balanço Patrimonial é uma demonstração contábil indispensável a qualquer tipo de organização, quer explore ou não atividade lucrativa. A estrutura patrimonial definida pela Lei das Sociedades por Ações pode e deve ser adotada pelas

organizações sem fins lucrativos. Algumas adaptações devem ser feitas e dizem respeito, principalmente, à nomenclatura de algumas contas a serem utilizadas.

O conceito básico de Patrimônio Líquido (PL) é o mesmo tanto nas empresas quanto nas organizações sem fins lucrativos. A equação patrimonial tão conhecida não se altera, ou seja, Patrimônio Líquido Social (PLS) = ATIVO - PASSIVO. O acréscimo, entretanto, do termo "SOCIAL" é recomendado por expressar mais adequadamente a quem, efetivamente, "pertence" o Patrimônio Líquido, ou seja, à própria sociedade.

As contas que integram o PLS diferem um pouco das do PL das empresas. A conta "Capital Social" não existe nas entidades sem fins lucrativos. O termo é "Patrimônio Social", "Patrimônio Próprio", ou "Patrimônio".

As contas de Reservas normalmente não existem nas organizações sem fins lucrativos. As reservas são caracteristicamente (as de lucros) retenções de resultado não distribuído. E nessas organizações não cabem distribuições. Logo, o normal é a existência de uma conta específica de Patrimônio dentro do patrimônio líquido, substituindo a conta de Capital Social das empresas.

Outra conta que deve integrar o Patrimônio Líquido Social refere-se às doações, subvenções ou contribuições patrimoniais. Esses recursos recebidos são normalmente muito significativos e devem ser reconhecidos pela contabilidade.

2.2.1.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício por sua vez evidencia a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas.

A DRE reflete o efeito das decisões operacionais da administração sobre o desempenho empresarial e o lucro ou prejuízo contábil em dado período de tempo. Essa demonstração é um instrumento importante para o entendimento do Balanço Patrimonial, pois explica o principal fator de mudança na conta patrimônio líquido e fornece informações necessárias à avaliação de desempenho. Também conhecido como Demonstrativo da Receita, Demonstrativo de Lucros ou Demonstrativo de

Lucros e Perdas, evidencia as receitas obtidas e os custos e despesas incorridos em um dado momento (Helfert, 2000).

Para Silva e Tristão (2000, pg. 213):

“A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta, de maneira resumida, as operações realizadas pela entidade, durante um período de tempo, de forma a destacar o resultado líquido do período.”

Para as organizações que têm finalidade lucrativa, a denominação dessa demonstração é modificada para Demonstração do Superávit ou Déficit, a qual deve evidenciar a composição do resultado de um determinado período.

Essa mudança de denominação é necessária, pois nas entidades sem fins lucrativos não existe resultado financeiro.

2.2.1.3 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Social (DMPLS)

Pela legislação societária, a elaboração da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido só é obrigatória para as companhias abertas, porém de grande utilidade para todas as empresas, por fornecer a movimentação ocorrida durante determinado período nas diversas contas que integram o patrimônio líquido. Em linhas gerais, essa demonstração explicará como e por que as diversas contas do patrimônio líquido modificaram-se durante o período.

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), segundo Iudicibus e Marion (2008), serve para demonstrar a movimentação de todas as contas do Patrimônio Líquido, ocorridas durante o exercício. A DMPL é fundamental para os investidores quando da decisão de investimentos na empresa.

Nas organizações sem fins lucrativos essa demonstração se intitula Demonstração das Mutações do Patrimônio Social. Essa demonstração também tem sua utilidade nessas organizações, por explicar as modificações ocorridas no Patrimônio Líquido Social (PLS) durante o período. Normalmente integram o PLS as seguintes contas: Patrimônio Social, Doações, Subvenções e Contribuições Patrimoniais e Superávit ou Déficit do Exercício. Portanto, nessa demonstração têm-se os saldos no início do período e os acréscimos / decréscimos por doações

recebidas, superávit ou déficit obtido na Demonstração das Atividades do Exercício e, eventualmente, por possíveis ajustes no Patrimônio Social.

2.2.1.4 Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)

De acordo com Iudicibus e Marion (2008), essa demonstração também é denominada Demonstração do Fluxo de Fundos, Demonstração de Fontes e Usos de Capital de Giro Líquido e Demonstração das Modificações na Posição Financeira.

A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) é a demonstração contábil que evidencia, num determinado período, as modificações que originam as variações no capital circulante líquido da Entidade. Os financiamentos representam as origens dos recursos; e os investimentos, as aplicações desses recursos.

Em outras palavras, essa demonstração serve para explicar o porquê e como se dão essas variações de capital circulante líquido ocorridas de um ano para o outro.

A estrutura dessa demonstração para as organizações sem fins lucrativos em pouco difere da estrutura proposta pela legislação societária, utilizada pelas empresas. O que muda é, basicamente, a terminologia utilizada. Não se têm, por exemplo, integralização de capital, distribuição de dividendos, etc.

2.2.1.5 Notas Explicativas

Pela NBC T 10.19, as Demonstrações Contábeis devem ser complementadas por notas explicativas que contenham, pelo menos, as seguintes informações:

- O resumo das principais práticas contábeis;
- Os critérios de apuração das receitas e das despesas, especialmente com gratuidades, doações, subvenções, contribuições e aplicações de recursos;

- As contribuições previdenciárias relacionadas com a atividade assistencial devem ser demonstradas como se a entidade não gozasse de isenção, conforme normas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS);
- As subvenções recebidas pela entidade, a aplicação dos recursos e as responsabilidades decorrentes dessas subvenções;
- Os fundos de aplicação restrita e responsabilidades decorrentes desses fundos;
- Evidenciação dos recursos sujeitos a restrições ou vinculações por parte do doador;
- Eventos subseqüentes à data do encerramento do exercício que tenham, ou possam vir a ter efeito relevante sobre a situação financeira e os resultados futuros da entidade;
- As taxas de juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo;
- Informações sobre os tipos de seguro contratados;
- As entidades educacionais, além das notas explicativas, devem evidenciar a adequação das receitas com as despesas de pessoal, segundo parâmetros estabelecidos pela “Lei das Diretrizes e Bases da Educação e sua regulamentação”.

Nas notas explicativas, deverão constar o resumo das principais práticas contábeis e os critérios de apuração do total das receitas, das despesas, das gratuidades, das doações, das subvenções e das aplicações de recursos, bem como da mensuração dos gastos e despesas relacionados com a atividade assistencial.

2.2.2 Tributação das organizações do terceiro setor

Constituem tributos os impostos, taxas e contribuições. A constituição concede aos entes (União, Estado e Município), imunidade de impostos e melhorias. Em relação às taxas, não é concedida a imunidade, porém cada ente poderá conceder por lei ordinária isenções ou reduções de taxas.

A Constituição Federal retrata a imunidade tributária no seguinte artigo:

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

VI - instituir impostos sobre:

a) ...

b).....

c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei;

§ 4º - As vedações expressas no inciso VI, alíneas b e c, compreendem somente o patrimônio, a renda e os serviços, relacionados com as finalidades essenciais das entidades nelas mencionadas. “

Segundo este artigo, as entidades sem fins lucrativos são imunes e isentas de tributação porque elas desenvolvem atividades que complementam ou substituem as do Estado.

A não tributação de organizações sem fins lucrativos pode ocorrer de duas formas: por meio de imunidade ou por meio de isenção.

2.2.2.1 Imunidades

Imunidade tributária representa a exclusão da competência da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios de instituir tributos sobre as pessoas ou entidades.

De acordo com Barbosa (2002, p. 53) a imunidade é:

“Uma limitação à competência de instituir tributos e somente pode provir de um dispositivo previsto na Constituição Federal. A imunidade não é apenas uma dispensa da cobrança de um imposto, mas uma proibição para o legislador, que não pode instituir impostos sobre fatos imunizados”

Somente a Constituição pode imunizar pessoas e entidades, quando do pagamento de imposto.

Os impostos a que essas organizações são imunes estão arrolados a seguir:

- Imposto de Renda - IR
- Imposto territorial rural – ITR
- Imposto sobre a propriedade de veículos automotores – IPVA
- Imposto sobre a transmissão de bens *causa mortis* e doação – ITCMD
- Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana – IPTU
- Imposto sobre serviços – ISS
- Imposto sobre a transmissão de bens imóveis por ato *intervivos* – ITBI
- Contribuição Social sobre o lucro - CSLL
- Imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços de transporte intermunicipal, interestadual e de comunicação – ICMS (desde que a entidade esteja prestando serviços de transporte intermunicipal, interestadual ou de comunicação).

De acordo com a Constituição, as organizações sem fins lucrativos são imunes em relação aos impostos enunciados acima.

2.2.2.2 Isenção

A isenção tributária ocorre quando a não-incidência de tributo decorre de normas que não estão presentes na Constituição, ou seja, decorre de Lei Ordinária.

De acordo com Barbosa (2002, p. 53):

As isenções são concedidas em lei ordinária, constituindo uma dispensa do pagamento do tributo devido, ou, como declara o artigo 175, inciso I, do Código Tributário Nacional, uma exclusão do crédito tributário, uma parte liberada dentro do campo de incidência, que poderá ser aumentada, diminuída ou suprida pela lei ordinária.

Os impostos de que essas organizações são isentas são as seguintes:

- Imposto de Importação – I.I.
- Imposto de Exportação – I.E.
- Imposto sobre produtos industrializados - IPI

- Imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro – IOC
- Imposto sobre operações financeiras - IOF
- Imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços de transporte intermunicipal, interestadual e de comunicação – ICMS

Os impostos estaduais acima mencionados, pela Constituição as organizações teriam que pagar, porém o Estado a que essas organizações pertencem renuncia a este recebimento.

2.3 PLANEJAMENTO NO TERCEIRO SETOR

O planejamento abrange uma abundância de atividades, desde as mais complexas, ocorrendo a longo prazo e em ambientes incertos, até as mais simples, ocorrendo em curto prazo e em ambientes previsíveis.

Megginnson (1998) assinala o planejamento como sendo um trabalho criativo de determinar e especificar fatores, forças, efeitos e relações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

É no planejamento que são traçados os objetivos, a missão e a visão da organização. Mediante o planejamento se estabelece o foco de atuação e se prioriza qual o público beneficiado com determinada ação social.

2.3.1 Planejamento Estratégico

A natureza do planejamento estratégico é permitir a qualquer Organização, seja ela do Segundo ou do Terceiro Setor, a realização de escolhas, reunindo esforços e recursos para sua implementação. Especialmente para o Terceiro Setor, algumas destas escolhas são previamente estabelecidas na definição da missão, ou seja, na razão de ser da organização.

Para Ducker (1994), a estratégia é o guia que descreve a forma como as Organizações pretendem criar valor. No caso do setor privado, para os seus acionistas e clientes e, nas Organizações sem fins lucrativos, para os seus constituintes e doadores.

As estratégias são particularmente importantes para as instituições sem fins lucrativos. Elas levam a organização a trabalhar pelos resultados, convertem intenções em ações e a atividade em trabalho. As estratégias lhes dizem o que é necessário, em termos de recursos e pessoas, para obter os resultados.

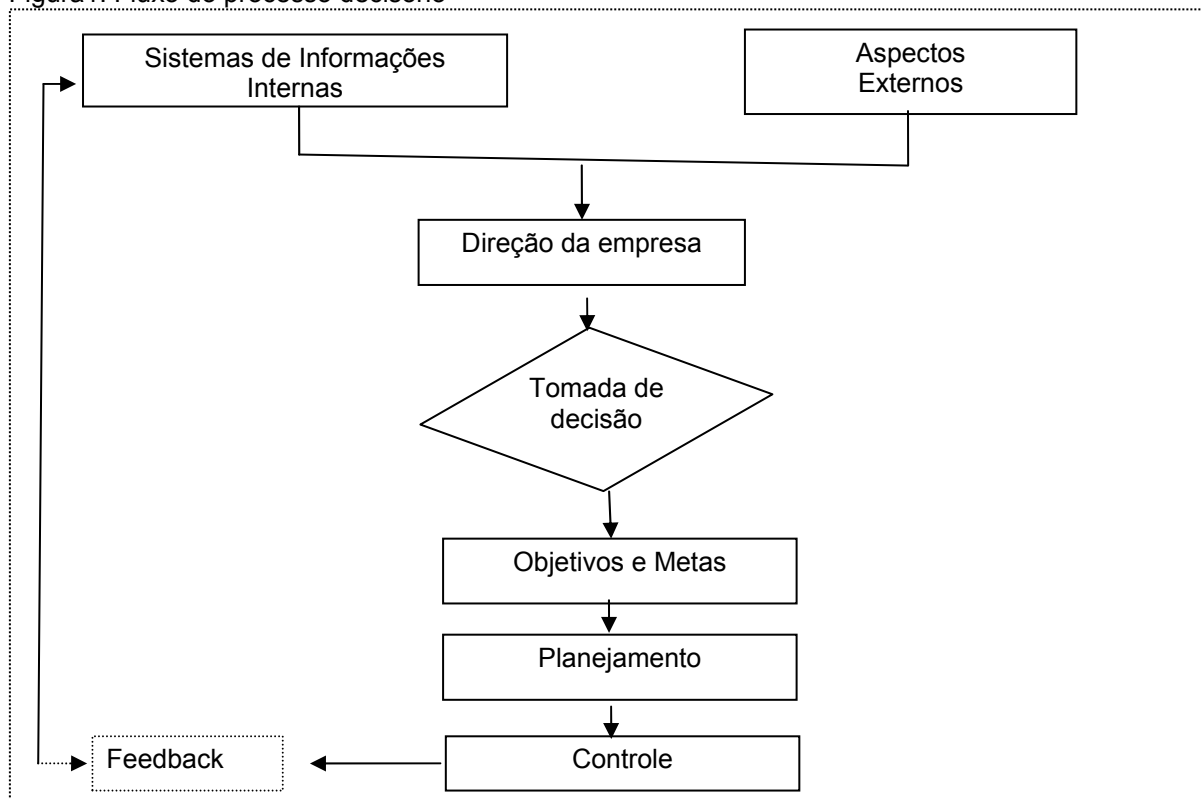
Ao elaborar o planejamento estratégico, é indispensável que a Organização conheça e identifique as variáveis que estão ao seu redor, tais como o mercado, clientes, contexto social político e econômico, os recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Dessa forma a compreensão da estratégia é particularmente importante para as organizações do Terceiro Setor, no que tange a seu ambiente externo e interno, pois a estratégia será mais eficaz quanto mais eficaz for a interpretação e o julgamento de todas as variáveis e entidades desse ambiente.

Como bem coloca Padoveze (2005), o alicerce de todo o processo de planejamento estratégico está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, consolidar idéias e conceitos com base nessas informações para os processos decisórios subseqüentes.

Zdanowicz (1984) traduz o processo decisório da seguinte forma:

Figura1: Fluxo do processo decisório



Fonte: Zdanowicz (1984, p. 24).

Fica evidente a partir desta figura que a direção da organização, para estabelecer objetivos, precisa coletar informações provenientes tanto do seu meio interno como do seu meio externo, para que possa dar partida à elaboração do planejamento estratégico. Essa coleta de informações de seu meio interno e externo é importante, pois permite que as organizações estabeleçam seus objetivos e metas condizentes com a realidade presente nesses meios. O controle se faz necessário, para que a organização não se desvie de seus objetivos estabelecidos, e é imprescindível sempre que ocorre alguma mudança nos meios internos e externos à organização que possa significar mudança de objetivos e planos.

Dada a sua importância, o planejamento estratégico vem se tornando o foco de atenção da alta administração das organizações, pois está voltado para as medidas positivas a serem tomadas para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no seu ambiente.

Segundo Alday (2000), organizações de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção que o planejamento estratégico vem recebendo está tornando-o uma atividade muito proveitosa, pois vem permitindo que as organizações decidam os rumos mais adequados aos seus interesses.

Dessa forma o planejamento estratégico vem se tornando um instrumento que estimula os gestores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante para a organização, visando o futuro.

Assim expõe Oliveira (2001, p. 89):

Planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Tendo esse conhecimento do ambiente, tanto interno como externo, resta à organização identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e os riscos e estabelecer objetivos viáveis e passíveis de serem alcançados.

2.3.2 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro traça o caminho que a organização deve seguir, de modo que atinja os seus objetivos financeiros.

Para a RITS - Rede de Informação do Terceiro Setor - quando da elaboração do planejamento financeiro, pressupõe-se que a organização já dispõe dos recursos financeiros suficientes para investir em determinada atividade. Partindo desse pressuposto, resta à organização planejar claramente as épocas em que serão necessárias entradas de recursos para que possa autorizar a realização das atividades.

É no planejamento financeiro que a organização define as suas estratégias financeiras, incrementando o uso dos recursos financeiros captados, bem como o montante necessário a desembolsar.

Para Gitman (2001), o planejamento financeiro é considerado um dos processos mais importantes de que a organização dispõe para planejar suas operações, pois ela mapeia os caminhos a seguir, a coordenar e controlar, de modo a alcançar seus objetivos.

Ross (2002, pg.588) define o planejamento da seguinte forma:

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa. Ele é necessário porque inclui a formulação das metas da empresa visando motivar a organização; estabelece marcos de referência para a avaliação de desempenho; as decisões de financiamento e investimento da empresa não são interdependentes e sua interação deve ser identificada, e a empresa precisa antecipar-se a quaisquer mudanças de condições e surpresas.

Essas diretrizes de mudança têm como intuito identificar as metas financeiras, fazer uma distinção entre a situação atual e a situação futura da organização e, por último, estabelecer as providências necessárias para que as metas financeiras sejam atingidas.

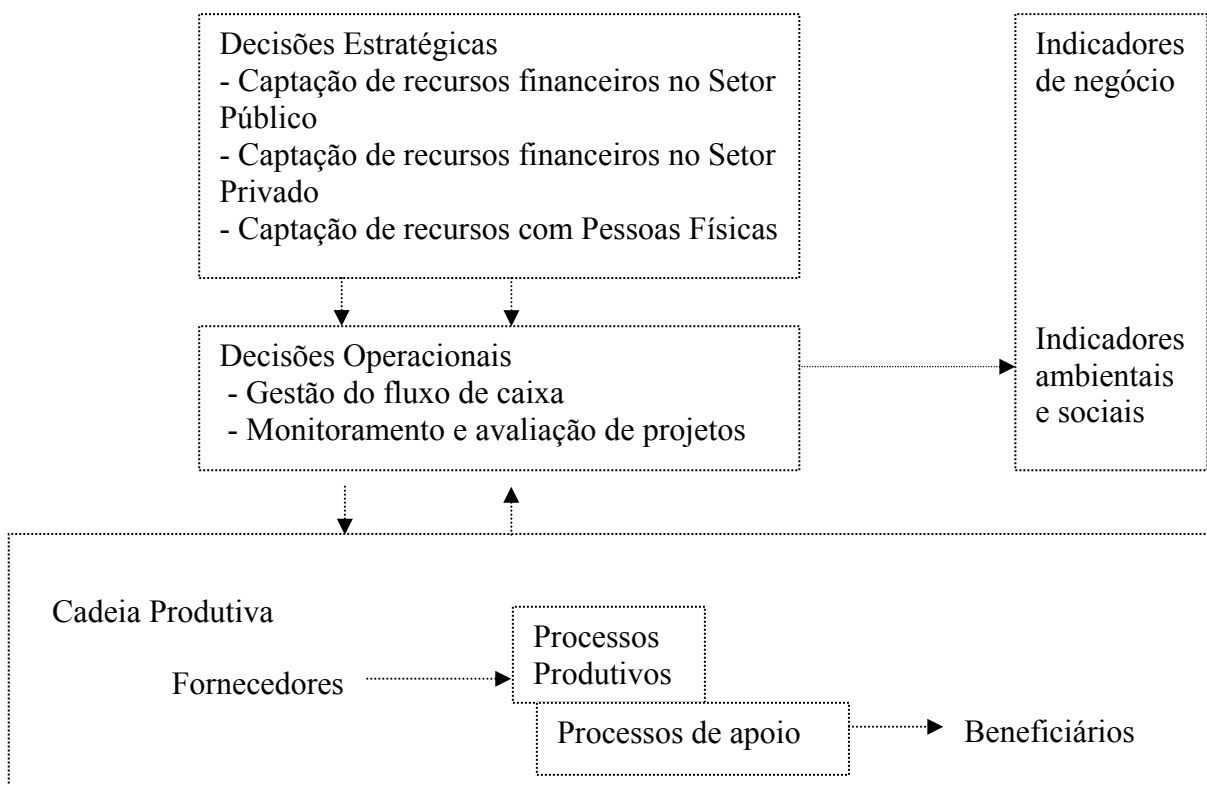
2.3.2.1 Estratégias financeiras

As estratégias financeiras são feitas fundamentalmente por meio de projeções, como estimativas mais aproximadas possível da posição econômico-financeira esperada.

Segundo Tachizawa (2004), nas organizações do terceiro setor as estratégias financeiras são consideradas relevantes nos níveis:

- estratégico (obtenção de recursos financeiros);
- operacional (gestão dos fluxos de caixa).

Figura 2 - Hierarquização das decisões financeiras



Fonte: Tachizawa (2004, pg. 175)

As decisões estratégicas estão diretamente ligados à forma como se darão as captações de recursos financeiros necessários à execução das atividades. Os recursos financeiros provêm dos setores públicos, privados e de pessoas físicas e jurídicas, tendo como fontes:

- Agência Internacional de cooperação Não Governamental;
- Venda de produtos/serviços;
- Agência de Cooperação Multilateral;
- Agência de Cooperação Bilateral;
- Órgãos de governos;
- Doações individuais;
- Empresas;
- Fundações nacionais.

De acordo com a RITS a captação de recursos ganhou nos últimos anos enorme importância e passou a ser vista como uma ação que deve ser desenvolvida com muita competência.

As fontes de recursos vêm sendo reduzidas ou restritas a certos temas, regiões ou a projetos, ao invés do apoio direto à organização como um todo. Ampliar as fontes de recursos torna-se crucial para que as organizações possam, além de sobreviver, desempenhar um papel relevante junto aos seus públicos e à sociedade em geral.

Uma boa estratégia de captação de recursos contribui significativamente para que uma organização seja mais autônoma frente às mudanças ou exigências por parte das fontes de financiamento. Isso permite à organização uma maior capacidade de manter sua identidade e não abrir mão de sua missão e valores.

Mais do que auto-sustentação, as estratégias financeiras garantem a sustentabilidade dos propósitos e iniciativas da organização, através da ampliação e diversificação das fontes de recursos. Deste modo, reduz-se a vulnerabilidade e a subordinação tão comuns ao depender de poucas fontes financiadoras.

Concomitantemente, Drucker (1994) coloca que a estratégia de levantamento de recursos financeiros tem por finalidade possibilitar que a organização realize sua missão sem subordiná-la a esse levantamento.

No que se refere às decisões operacionais, Tachizawa (2004) salienta que para melhorar o gerenciamento das atividades das organizações e diminuir a falta de capital giro, pode-se utilizar o fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle do movimento financeiro.

De acordo com a RITS o fluxo de caixa constitui-se numa ferramenta administrativa que permite acompanhar periodicamente e em tempo real as origens e aplicações dos recursos, possibilitando decisões em tempo hábil. O fluxo de caixa permite responder de imediato perguntas tais como:

- Nas próximas X semanas teremos disponibilidade para pagar os desembolsos que irão ocorrer?
- Caso negativo, que desembolsos poderão ser remanejados? Ou que entradas de recursos poderão ser antecipadas?
- Caso positivo e havendo disponibilidade de caixa, que investimentos poderão ser efetuados?

2.4. ORÇAMENTO

Em sua definição clássica, orçamento é a previsão das quantias monetárias que, num período determinado, devem entrar e sair dos cofres públicos.

Orçamento é um instrumento de natureza econômica elaborado com objetivo de prever determinadas quantias que serão utilizadas para determinados fins. Ele consiste em um resumo sistemático, ordenado e classificado das despesas previstas e das receitas projetadas para cobrir essas despesas.

A RITS dispõe que o orçamento é a ferramenta administrativa mais adequada para se planejar financeiramente e com segurança as atividades operacionais de uma organização, quer sejam atividades rotineiras, quer sejam periódicas. Orçar não só significa estimar a real necessidade de recursos durante um determinado período como também avaliar com precisão a entrada dos recursos para sustentar a operacionalidade da instituição.

Por isso, o orçamento de qualquer organização é um instrumento de planejamento financeiro, pois permite a identificação da alocação dos recursos e sua readequação rápida, em relação às receitas e às despesas previstas durante um determinado período.

2.4.1 Conceito de orçamentos

O orçamento pode ser entendido como um plano para equilibrar as despesas e receitas em um determinado período futuro. Por isso ele induz a organização a trabalhar sob perspectiva futura.

Pavodeze (2005) expõe que orçar significa repetir o sistema de informação contábil, não com aqueles dados que foram orçados para o período passado, mas sim com dados novos que são previstos para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos conforme a visão que a organização tem do futuro.

Conforme salienta Tavares (2000, p. 375) apud Lunkes (2003), o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da organização no período esperado.

O conceito de orçamento de Zdanowicz (2002, p. 244) não difere dos demais autores, ao estabelecer que:

O orçamento é o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou capital, orientado pelos objetivos e pelas metas traçadas pela cúpula diretiva para um dado período de tempo.

O orçamento incluiu todas as fases das atividades a serem realizadas para um determinado período futuro, podendo ser realizado a curto ou a longo prazo, dependendo da complexidade do seu processo.

Conforme salienta Zdanowicz (2002), a complexidade do processo e os detalhes na elaboração do orçamento variam de organização para organização. Enquanto umas organizações se preocupam com todo o sistema orçamentário, outras se preocupam com o orçamento de caixa devido às necessidades de disponibilidade.

2.4.2 Elaboração do orçamento

Elabora-se um orçamento para saber quais serão os recursos necessários para a realização de uma determinada atividade. Ao elaborá-lo da forma mais próxima possível daquilo que se deseja realizar, o orçamento torna-se transparente e um instrumento bastante eficaz para realizar o acompanhamento das ocorrências financeiras.

Nas organizações não lucrativas, um aspecto importante a ser observado na elaboração do orçamento é que ele não é elaborado somente contando com os recursos financeiros que serão necessários para a realização do projeto. É também importante quantificar os recursos não-financeiros que também serão utilizados, como doações de espaços e equipamentos para utilização durante determinada atividade ou trabalhos que serão realizados por voluntários.

De acordo com a RITS, na elaboração de um orçamento, visando uma adequada fonte de informações que servirão de base à tomada de decisões administrativas e financeiras que refletirão na continuidade operacional da Organização, devem-se considerar os seguintes aspectos:

- Realidade x Expectativa

Normalmente, um orçamento tende a ser elaborado de acordo com as expectativas em detrimento da realidade da situação. Este fato acusa distorções significativas, em alguns casos com sérios reflexos financeiros e operacionais.

As distorções financeiras podem ser observadas quando há uma subavaliação da previsão de desembolso de determinados itens, em função da expectativa de quem o orçou. No decorrer do período os recursos financeiros acabam por ser insuficientes para efetuar o desembolso que efetivamente deveria ser liberado.

Os problemas operacionais são observados quando os custos são orçados a menor, conseqüentemente o risco da falta de recursos financeiros recairá na qualidade do produto ou do serviço, isto é, na aquisição de matéria-prima de pior qualidade ou na contratação de mão-de-obra desqualificada.

- Base de avaliação

Os valores que irão compor o orçamento deverão ter como origem o histórico da organização, quer seja nos balancetes contábeis anteriores, quer seja nos relatórios gerenciais anteriores.

Na falta desses dados, as informações poderão ser obtidas através de pesquisas junto às outras organizações em situação idêntica. Porém, nesses casos será dada atenção ao que se refere à entrada e saída de recursos dessa organização.

Outra base de dados importante é a experiência profissional de cada elemento do grupo, isto é, a capacidade de cada um para colaborar com informações, tendo em vista situações similares já vividas em outras ocasiões.

Quando nenhuma das alternativas acima mencionadas estiver disponível, o mais adequado será traçar uma meta para cada item do orçamento. A partir daí, a meta será o valor orçado. No próximo orçamento a organização já terá como base um histórico como referência.

- Eventos subseqüentes

Quando da implantação e do acompanhamento da previsão orçamentária, a Organização deve estar atenta para a possibilidade de alterações no fluxo de entrada e saída de recursos originados por fatores não orçados.

Para este fato, resta à organização tentar detectar este evento o mais rapidamente possível para que os dados do orçamento sejam refeitos e readaptados à nova situação.

2.5 FLUXO DE CAIXA

O termo “fluxo de caixa” também pode ser denominado tanto pela expressão inglesa “*cash flow*”, como também, orçamento de caixa, fluxo de recursos financeiros, fluxo de capitais, fluxo monetário e movimento de caixa.

O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela organização, facilitando a análise e decisão de

comprometer os recursos financeiros, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível.

Cabe destacar que o fluxo de caixa não deve ser confundido com a conta caixa do ativo disponível. A conta caixa é hoje uma reserva ou um fundo de caixa para pagar pequenas despesas, enquanto que o fluxo de caixa é visto como um poderoso instrumento de administração financeira, pois mostra, de forma transparente, como é que a organização está sendo gerenciada.

2.5.1 Conceitos

O fluxo de caixa é um instrumento de suma importância para a organização, pois permite que a mesma tenha segurança e agilidade ao executar suas atividades.

O fluxo de caixa projetado também é uma ferramenta que demonstra de forma antecipada as entradas e saídas de recursos, porém com a finalidade de permitir ao administrador, em tempo real, a tomada de decisões referentes à disponibilidade de caixa.

Para Zdanowicz (2002, pg. 40), o fluxo de caixa:

É o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

Essa projeção indica à organização os valores de ingressos e desembolsos que transitarão pelo caixa ao longo do tempo projetado. Vários desses valores já são de conhecimento da organização por serem fixos, como por exemplo, os salários de seus colaboradores, porém outros valores são programados, ou seja, são estimados em determinados períodos, há períodos em que vão acontecer e há outros em que não, caso dos investimentos e financiamentos.

Por isso se diz que o fluxo de caixa é um instrumento de programação financeira, ou seja, ele programa valores a serem ingressados e desembolsados do caixa.

Segundo Santos (2001, pg.57):

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente.

Além de ser um instrumento de programação financeira, o fluxo de caixa é também um instrumento de planejamento financeiro, pois permite à organização planejar as épocas em que ocorrerão as entradas e saídas de recursos de caixa.

Para Silva (1996), o fluxo de caixa é considerado por muitos analistas como um dos principais instrumentos de análise, pois permite à organização identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação das disponibilidades.

2.5.2 Objetivos

O fluxo de caixa tem como principal objetivo fornecer para a organização uma visão geral das atividades desenvolvidas, principalmente as operações financeiras realizadas no ativo circulante, onde estão representadas as disponibilidades e a liquidez. (Zdanowicz, 2002).

Além do objetivo acima mencionado, Zdanowicz (2002) aponta outros objetivos do fluxo de caixa, entre os quais temos:

- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em épocas de pouco encaixe;
- Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos.

Sendo assim, fica claro que o fluxo de caixa, além de ser um instrumento que programa os desembolsos e ingressos a ocorrer, é também um instrumento que

planeja as épocas em que se darão as entradas e saídas desses recursos financeiros.

Matarazzo (2003) acrescenta outros dois principais objetivos do fluxo de caixa, os quais são:

- Avaliar alternativas de investimento;
- Certificar-se que excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

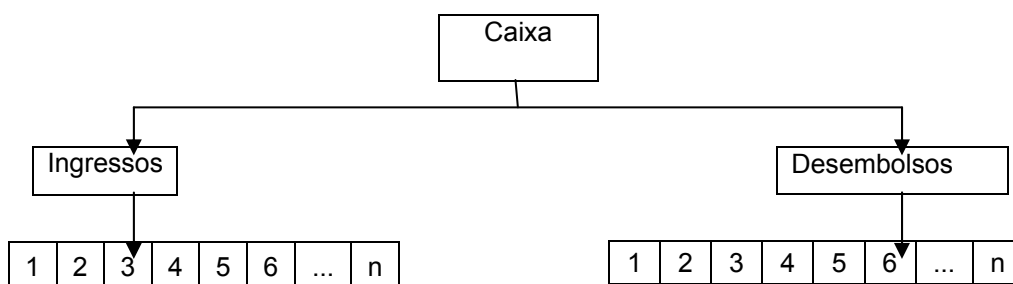
O fluxo de caixa quando projetado indica se haverá excesso ou déficit de disponibilidade. Dependendo do grau dessa disponibilidade, a organização recorrerá a investimentos ou financiamentos, para aplicar ou para contratar recursos, respectivamente.

2.5.3 Características do fluxo de caixa

Para se caracterizar o fluxo de caixa, deve-se levar em consideração os recursos que entram e saem do caixa, pois só assim será possível realizar a análise destes fluxos no caixa da organização. (Zdanowicz, 2002).

O fluxo de caixa pode ser representado da seguinte maneira:

Figura 3 – Diagrama representativo do Fluxo de Caixa



Fonte: Zdanowicz (2002, p. 25)

A figura anterior representa um fluxo de caixa caracterizado pela análise dos principais ingressos e desembolsos de recursos.

Nas empresas privadas os principais ingressos no caixa representam as vendas à vista, recebimentos de vendas a prazo, aumento de capital social, vendas de itens do ativo imobilizado, receitas de aluguéis, empréstimos e resgates de aplicações no mercado financeiro.

Os principais desembolsos abrangem os financiamentos do ciclo operacional, amortização de empréstimos e financiamentos captados pela empresa, investimentos em itens do ativo permanente e aplicações no mercado financeiro.

Nas Organizações sem fins lucrativos os principais ingressos representam receitas captadas através das doações, parcerias, convênios que as Organizações mantêm com o governo, empresas privadas e a comunidade. Os desembolsos abrangem os salários, encargos sociais, empréstimos, honorários profissionais, mantimentos, despesas com construção, manutenção, etc.

2.5.4 Planejamento do fluxo de caixa

A administração do fluxo de caixa começa com o seu planejamento. O planejamento do fluxo de caixa é importante, porque indica antecipadamente as necessidades de disponibilidades que a Organização enfrentará, para cumprir suas obrigações nos prazos certos.

O planejamento do fluxo de caixa é visível tanto nas organizações com dificuldades financeiras como nas organizações com equilíbrio financeiro. Para aquelas com problemas financeiros, o planejamento de caixa é o primeiro passo para buscar seu equilíbrio. Nas organizações com equilíbrio financeiro, o planejamento de caixa lhes permite manter o equilíbrio, além de aumentar a eficiência no uso de suas disponibilidades financeiras. (Santos, 2001).

Para Zdanowicz (2002), a função do planejamento de caixa relaciona-se com a primeira etapa de elaboração do fluxo de caixa. As organizações que fazem uso do planejamento de caixa geralmente não fracassam, pois se as projeções indicarem que haverá, ao final de cada período, déficit ou excesso de recursos financeiros, as organizações podem antecipadamente tomar a decisão que melhor lhes convém para resolver o problema de caixa.

O fluxo de caixa pode ser expresso pela seguinte equação (Zdanowicz, (2002):

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Onde:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos.

O administrador financeiro faz uso dessa equação a fim de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes ou excaszez de recursos financeiros da Organização.

O planejamento do fluxo de caixa a curto prazo tem como objetivo fornecer informação sobre a movimentação dos ingressos e desembolsos do caixa diariamente, enquanto que o planejamento do fluxo de caixa a longo prazo visa demonstrar as alterações significativas nos saldos de caixa futuros da organização bem como demonstrar as possibilidades de geração de disponibilidades necessárias à manutenção das atividades planejadas para um período.

2.5.5 Elaboração do fluxo de caixa

De acordo com a RITS, na elaboração de um fluxo de caixa deve-se considerar:

- O período a ser coberto pelo fluxo de caixa

Em geral, um fluxo de caixa deve ser dividido por oito semanas, o que corresponde à visão antecipada das entradas e saídas de recursos de dois meses, período este suficiente para garantir um gerenciamento financeiro adequado. Todavia, há instituições com atividades operacionais mais complexas que optam

pelo controle diário dos desembolsos e recebimentos e por um período de até seis meses.

- agilidade nas possíveis alterações

No momento em que se toma conhecimento de que a entrada de um recurso não mais se efetuará, o fluxo de caixa deverá ser retificado de imediato. Daí a necessidade de se corrigir o fluxo de caixa em tempo real.

- Periodicidade na emissão do relatório

A composição do relatório de fluxo de caixa deverá ser uma rotina normal da instituição e, em datas pré-determinadas, ele deverá estar disponibilizado para a tomada de decisão.

Zdanowicz (2002) explica que quando da elaboração de um fluxo de caixa, devem ser levados em conta vários aspectos os quais serão discriminados a seguir:

a) Conhecimento do plano geral de operações da empresa, comparando o mesmo com as políticas e os objetivos do empreendimento, verificando se eles estão bem definidos;

b) Determinação do período de tempo a ser considerado. No fluxo de caixa, caracterizado por ser um planejamento financeiro de curto prazo, recomenda-se projeções diárias no primeiro mês e, a partir daí, semanais, mensais, etc.

c) Um alto nível de detalhes, principalmente naqueles itens passíveis de apresentar maiores riscos de não concretização das projeções feitas, a fim de que a tomada de decisão seja a mais segura possível;

d) Estabelecimento de um saldo mínimo de caixa, ou seja, um nível desejado de caixa, de acordo com as necessidades decorrentes dos desequilíbrios verificados nos fluxos de ingressos e desembolsos da empresa. Este nível desejado de caixa poderá ser tanto menor quanto mais corretas foram as estimativas feitas.

Santos (2001) explica que os principais fatores determinantes do formato do fluxo de caixa são o prazo de cobertura, sua utilização e a disponibilidade de recursos humanos e materiais a serem alocados à sua implementação e operação.

Na elaboração de um fluxo de caixa, os seguintes aspectos devem ser considerados:

a) Prazo de cobertura e período de informação

A cobertura de prazo abrange o período referente à projeção do fluxo de caixa. Quanto a isso há prazos de cobertura a curto, médio e longo prazos. Quando a projeção do fluxo de caixa tem um prazo de cobertura de uma semana até três meses, é considerado de curto prazo; um prazo entre 91 (noventa e um) dias e um ano é de médio prazo; enquanto que o prazo de cobertura maior que 1 (um) ano é designado de longo prazo.

O período de informação é a unidade de tempo abrangido pelo prazo de cobertura do fluxo de caixa. Essas informações devem orientar a organização numa eficiente tomada de decisão.

As combinações entre prazo de cobertura e período de informações mais usuais são as seguintes:

Quadro 1 – Combinações entre prazo de cobertura e período de informação

| Prazo de cobertura | Período de informação |
|---------------------------|------------------------------|
| Semana | Dia |
| Quinzena | Dia |
| Mês | Dia ou semana |
| Trimestre | Dia, semana ou mês |
| Semestre | Mês |
| Ano | Mês ou trimestre |

Fonte: Santos (2001, p. 59)

b) Grau de detalhamento das entradas e saídas de caixa

As entradas e saídas de caixa podem ser trabalhadas de formas resumidas ou detalhadas, dependendo da finalidade com que serão usadas. Quanto mais aumentam as finalidades da projeção do fluxo de caixa, maior será o nível de detalhamento das informações de entradas e saídas.

c) Grau de precisão

O grau de precisão dos dados do fluxo de caixa varia de acordo com o seu prazo de cobertura. Num fluxo de caixa mensal é considerado satisfatório uma

variação de até 10% entre os valores previstos e realizados. Enquanto que para um fluxo de caixa trimestral, semestral ou anual, uma margem de variação de até 15% é aceitável.

d) Funções do fluxo de caixa

Para a elaboração do fluxo de caixa é necessário saber para quais funções serve ele. O fluxo de caixa deve ser um instrumento de planejamento financeiro, enquanto que outras funções como controle de inadimplência, controle bancário, ou mesmo controle de gastos não devem ser objetos do fluxo de caixa.

e) Dinâmica do prazo de cobertura

Quando da elaboração do fluxo de caixa, o seu prazo deve corresponder a um calendário fixo (dia 1º a 30 do mês), ou a prazos corridos (5 a 5, 6 a 6 etc.). Normalmente, o fluxo de caixa de curto prazo é apresentado para um período de cobertura corrido. Exemplificando, um fluxo de caixa mensal com prazo de cobertura corrido e período de informação diário, altera sua data inicial e sua data final diariamente. No dia 5 (cinco) de cada mês, o fluxo de caixa cobrirá esse dia 5 (cinco) do mês corrente ao dia 5 (cinco) do mês seguinte. No dia 6 (seis), abrangerá esse dia 6 (seis) do corrente mês até o dia 6 (seis) do mês seguinte, e assim sucessivamente.

2.5.6 Componentes do fluxo de caixa

Fazem parte do fluxo de caixa todos os valores que representam ingressos e desembolsos efetivos de numerário.

Segundo Zdanowicz (2002), esses valores de entrada e saída nas empresas privadas normalmente são representados pelos títulos expostos a seguir:

a) Ingressos ou Fontes

São ingressos ou fontes todos os possíveis recebimentos que a empresa terá em determinado período, a saber:

- Receitas operacionais, advindas da atividade fim da empresa.
- Receitas extra-operacionais, originadas de atividades estranhas ao ramo econômico da organização.

- Integralização de capital, recursos provenientes da chamada de capital dos acionistas ou o lançamento de novas ações da empresa no mercado de capitais. Pode-se caracterizar também como ingresso o recebimento de valores correspondentes a parcela de capital subscrito, mas não integralizado ainda;
- Operações de crédito, que constituem os recursos captados junto às instituições financeiras. A captação desses recursos pode ser de curto prazo (empréstimo) ou longo prazo (financiamento);
- Realização do ativo financeiro, que são os recursos obtidos pelo resgate de valores, anteriormente aplicados no mercado financeiro.

b) Desembolsos ou Usos

Relacionam-se todos os possíveis pagamentos que a empresa terá em determinado período, os quais são:

- Custos operacionais, que consistem naqueles itens necessários para manter a atividade operacional da organização.
- Custos extra-operacionais, que são provenientes de operações estranhas à atividade específica da organização.
- Despesas de empréstimos e financiamentos, que são os pagamentos de encargos financeiros correspondentes a valores captados pela organização.
- Investimentos, que são as saídas de recursos da organização, na forma de capital de giro ou investimentos fixos.

Nas organizações sem fins lucrativos, são fontes ou ingressos os recebimentos advindos do Estado, das empresas privadas e da comunidade em geral através de:

- Parcerias;
- Convênios;
- Subvenções;
- Doações, etc.

São desembolsos todos os pagamentos efetuados pela organização, quando da prestação de seus serviços:

- Salários;
- Encargos sociais;
- Despesas bancárias;
- Despesas administrativas;
- Mantimentos e material de expediente;
- Honorários profissionais, etc.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivos a descrição, análise e interpretação dos dados coletados. É caracterizada a organização, objeto de estudo desta monografia, seguida da análise dos dados coletados junto à Organização, indispensáveis à projeção do fluxo de caixa. Por fim, há a interpretação dos resultados da projeção do fluxo de caixa.

3.1 Caracterização da Organização

A Ação Social de Barreiros foi fundada em 11 de fevereiro de 1961, na Cidade de São José, Estado de Santa Catarina, pelo arcebispo metropolitano Dom Joaquim e o Padre Justino Cortejans, que trazia experiência do Rio de Janeiro, cidade na qual trabalhou com crianças carentes. É uma Sociedade Civil filantrópica, sem fins lucrativos, de caráter beneficente e de assistência social, reconhecida nos três níveis: Municipal, Estadual e Federal. A organização possui os seguintes registros:

- Registro no Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente.
- Certidão de Título de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal.
- Certificado de Filantropia.

Sua sede está situada à Rua Cândido Amaro Damásio, nº. 700 Loteamento Jardim Cidade de Florianópolis, Bairro de Barreiros.

A Ação Social de Barreiros tem como área de atuação o atendimento a crianças carentes de 04 meses a 06 anos de idade, reforço escolar para jovens carentes, grupos de idosos e curso de informática. Abrange as comunidades da Paróquia Sagrados Corações, as comunidades do Morro do Pedregal, Solimar, Potecas, Bela Vista e Bairro Ipiranga.

A Ação Social de Barreiros, ao longo de sua trajetória, vem procurando auxiliar famílias necessitadas de forma assistencial, através da implantação de ações que proporcionem mudança na realidade existente.

O Pároco da Igreja Sagrados Corações, através de seu empenho, mobilizou pessoas e recursos a fim de criar uma organização e obter condições para ajudar aquela comunidade carente a se desenvolver e prevenir-se da marginalidade social e desagregação familiar.

A partir de 1999, com a participação da Universidade Federal de Santa Catarina, a Ação Social de Barreiros elaborou um Planejamento Estratégico em que a Entidade se tornou uma Organização pensante, com a preocupação sobre o que está fazendo, o que vai fazer no futuro e também sobre como criar uma ponte entre essas duas realidades.

A participação da família e da comunidade apresenta-se como forma concreta de conhecimento, ação e mudança social.

Dentre as atividades sociais desenvolvidas pela Ação Social de Barreiros, destacam-se:

- Duas creches: Centro de Educação Infantil Anjo da Guarda, na comunidade do Pedregal e Centro de Educação Nossa Senhora de Lourdes, na sede da Paróquia Sagrados Corações;
- Apoio ao Projeto Sócio Educativo da Congregação das Irmãs Salesianas, oferecendo educadores e alimentação;
- Grupos de Terceira Idade: Grupo do Amor, Grupo Girassol e o Grupo São Cristóvão, com o apoio da Prefeitura de São José e de subvenções do Governo Federal;
- Grupo de Costura
- Grupo de Jovens “Arautos de Deus”.

Além do relacionamento com as famílias que têm filhos nas creches a Ação Social mantém um serviço de atendimento às famílias mais necessitadas, distribuindo cestas básicas e encaminhando-as para a Assistência Cidadão, com atendimento médico, civil e jurídico, além de eventos religiosos.

A Ação Social de Barreiros tem por objetivo apoiar e desenvolver ações de defesa, elevação e manutenção da qualidade de vida do ser humano e do meio ambiente, através de atividades de educação infantil, de jovens e adultos, terceira idade, profissional, especial e ambiental.

3.1.1 Estrutura Organizacional

A Ação Social de Barreiros é administrada por uma Diretoria Executiva eleita em Assembléia Geral para um mandato de 03 (três) anos, com possibilidade de reeleição por uma única vez.

O Conselho Fiscal, órgão fiscalizador da Ação Social de Barreiros, é composto de três membros efetivos e três suplentes, eleitos juntamente com os membros da Diretoria Executiva, indicados entre os sócios e eleitos pela Assembléia Geral, para um mandato de 03 (três) anos, podendo ser reeleitos uma vez.

A Organização também possui uma estrutura informal que possibilita o desenvolvimento das atividades das Creches, Escola de Informática e Cidadania. O Apoio Escolar e Formação Humana, os Grupos de Idosos, o Grupo de Costura e o Grupo de jovens "Arautos de Deus", apesar de estarem vinculados a esta entidade, possuem seus próprios coordenadores.

Toda a administração da organização bem como os demais órgãos (Grupo de Costura, Grupo dos Idosos e o Grupo dos Jovens Arautos de Deus) são de responsabilidade de voluntários (não remunerados), sendo estes os responsáveis por sua manutenção e desenvolvimento das atividades.

3.1.2 Instituições apoiadoras

As entidades que colaboram de alguma forma com a missão da organização são as seguintes:

- Paróquia Sagrados Corações;
- Prefeitura Municipal de São José;
- Assembléia Legislativa;

- Comitê da Cidadania dos Funcionários do Banco do Brasil;
- FIA - Fundo Municipal da Infância e Adolescência de São José;
- UNISUL;
- Universidade Estácio de Sá;
- Comitê de Democratização de Informática;
- Tribunal de Justiça, Vara Criminal, Estadual e Federal,
- ELETROSUL;
- Mesa Brasil – SESC;
- Instituto de Voluntários em Ação (treinamentos gratuitos a voluntários da ASB);
- Pescados Pioneiros;
- Solução Informática; Móveis Silva; Provisuale Organização de Eventos;
- Voluntários diversos.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS DA ORGANIZAÇÃO

Os dados analisados são oriundos dos demonstrativos contábeis, tais como: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Balanço Financeiro, e um fluxo de caixa apurado mensalmente.

O fluxo de caixa apurado mensalmente se mostra precário por não evidenciar a situação de caixa futura da organização. Da forma como ele é apurado, serve apenas para um controle mensal dos recursos financeiros quando de sua saída e de sua entrada.

Por isso decidiu-se adotar a projeção do fluxo de caixa como instrumento que permita à organização verificar a sua disponibilidade de caixa em certo período de tempo, disponibilizando saldos atualizados mensalmente.

3.2.1 Análise das Fontes de recursos financeiros da Organização.

Os recursos financeiros captados pela organização nos anos de 2005, 2006 e 2007 provêm das seguintes fontes:

- Receitas Financeiras – a organização possui várias contas no BESC e no Banco do Brasil, dessas contas provêm os juros classificados como receitas financeiras.
- Subvenções FMAS – SJ – correspondem à parcela do orçamento público destinada às organizações sem fins lucrativos. São repassados a essas organizações 70% do valor arrecadado por esta fonte, ficando os restantes 30% para a manutenção do fundo.
- Subvenção FIA – A aplicação do Imposto de Renda ocorre até 31 de dezembro e o investidor vai buscar de volta o valor aplicado em abril do ano seguinte, através da Declaração Anual de Ajuste. Conforme a legislação vigente, parte do Imposto devido pode ser aplicada no Fundo da Criança e Adolescência de São José. A pessoa física aplica até 6% do Imposto Devido e a Pessoa Jurídica até, 1%. Quando do Recibo do Depósito, a pessoa pode indicar a organização a ser beneficiado, no caso identificar à Ação Social de Barreiros como entidade beneficiada. Em maio a Ação Social pede o resgate desse montante, mediante apresentação de projeto. Se o projeto for aceito pelo FIA, 70% do valor arrecadado é liberado; do contrário, permanece no FIA.

Esses projetos terão de ser elaborados no ano anterior àquele em que ocorre a sua aprovação, ou não, por parte do FIA.

- Doações Mães – são doações realizadas pela comunidade em dinheiro, produtos, etc.
- Venda Imóvel – a venda ocorreu em dezembro de 2007 e a organização não tem pretensão de vender mais imóvel nos próximos anos. Esse item não contará no fluxo de caixa de 2008.
- Reembolso de Encargos à Paróquia – os funcionários da Paróquia e da Ação Social são registrados na Ação Social, por isso a contabilização de seus salários é feita na mesma folha. A Ação Social paga o salário e os encargos desses funcionários da Paróquia, porém, esses encargos são repassados de novo para a Ação Social pela Paróquia, transformando-os, assim, em uma receita. Os cálculos desses encargos estão dispostos no apêndice 'A' dessa monografia, para uma melhor compreensão.

- Coleta para Ação Social – no primeiro final de semana de cada mês, é realizada arrecadação de recursos junto à Paróquia dos Sagrados Corações – Igreja Matriz. Nesses dias são realizadas missas, onde se aglomeram quantidades consideráveis de pessoas e dá-se, então, a coleta de recursos.
- Doações de Sócios – são doações provenientes dos associados à Ação Social.
- Créditos Diversos – constituem receitas advindas da venda de produtos apreendidos pela Receita Federal, Doações realizadas pelo BESC, Banco do Brasil, pelo Juízo Federal etc. Estes valores arrecadados são reinvestidos em projetos sociais e na própria Organização.

Durante os três anos analisados: 2005, 2006 e 2007, verificou-se que os valores das arrecadações nesta organização, apresentaram grande instabilidade. De 2005 para 2006 as captações de recursos apresentaram uma variação de apenas 13,35 %, porém de 2006 para 2007 o total da captação de recursos atingiu uma variação positiva de 118,01%, como evidencia a tabela abaixo:

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

| Recursos Captados | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2006/2005) | Variação % (2007/2006) | Média % das variações |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Receitas Financeiras | 1.793,72 | 2.130,25 | 1.384,92 | 53,82 | -15,80 | 19,01 |
| Subvenções FMAS - SJ | 54.862,11 | 44.830,65 | 42.571,94 | 5,31 | 22,38 | 13,84 |
| Subvenção FIA | 11.671,00 | 10.044,00 | 6.315,00 | 59,05 | 16,20 | 37,62 |
| Doações Mães | 18.900,00 | 16.057,00 | 17.585,00 | -8,69 | 17,71 | 4,51 |
| Venda de imóvel | 90.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Reemb. Encargos Paróquia | 7.808,27 | 5.335,37 | 6.551,52 | -18,56 | 46,35 | 13,89 |
| Coleta para Ação Social | 3.876,00 | 5.922,41 | 6.301,35 | -6,01 | -34,55 | -20,28 |
| Doação de Sócios | 55.670,89 | 30.920,49 | 25.680,96 | 20,40 | 80,05 | 50,22 |
| Créditos Diversos | 32.531,10 | 11.867,25 | 5.751,35 | 106,34 | 174,13 | 140,23 |
| Total | 277.113,09 | 127.107,42 | 112.142,04 | 13,35 | 118,01 | 65,68 |

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando as variações 2006/2005, a maior variação positiva atingiu os 106,34 % e a maior variação negativa os – 18,56 %. A maioria das variações foram

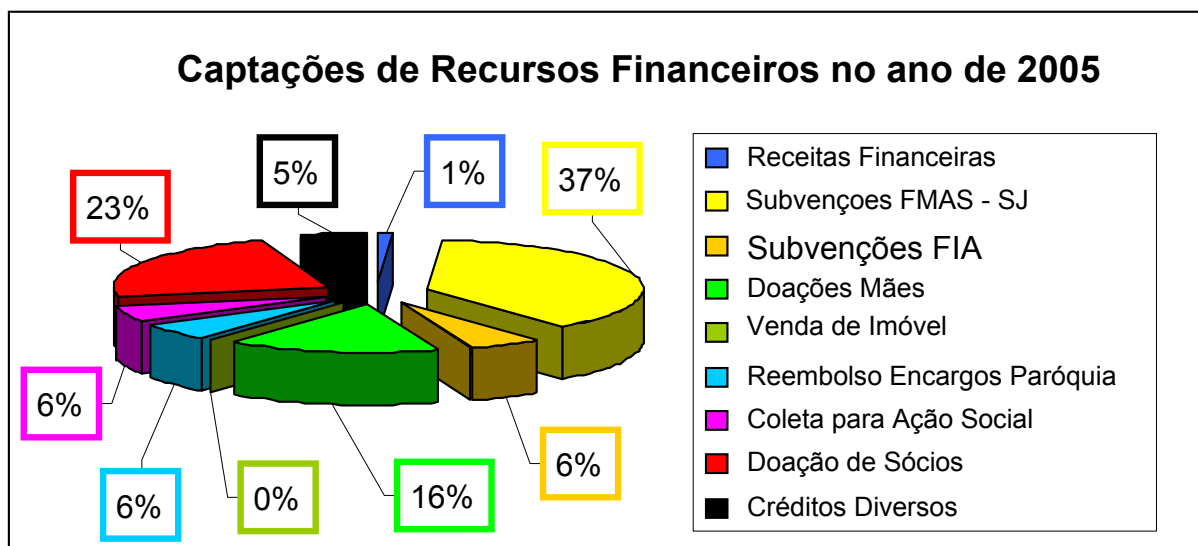
positivas, o que significa que a organização ao longo de 2006 conseguiu aumentar suas arrecadações junto a algumas fontes. Apesar de a maioria das fontes de recursos financeiros apresentarem variações positivas em 2006, o total desses recursos financeiros em relação ao total das arrecadações de 2005 atingiu apenas uma variação de 13,35%.

Analisando as variações 2007/2006, o total dos recursos financeiros arrecadados atingiu uma significativa variação de 118,01%. Analisando o conjunto das fontes em 2007, as variações positivas foram relativamente altas de forma que suprimam as variações negativas ocorridas no mesmo ano. A maior variação positiva atingiu os 174,13 % e a maior variação negativa os – 34,55%.

Os valores arrecadados anualmente de todas as fontes de recursos estão representados em percentuais nos seguinte gráficos:

Este gráfico apresenta o percentual de contribuição das fontes em 2005.

Gráfico 1: Demonstração das captações de recursos durante 2005.

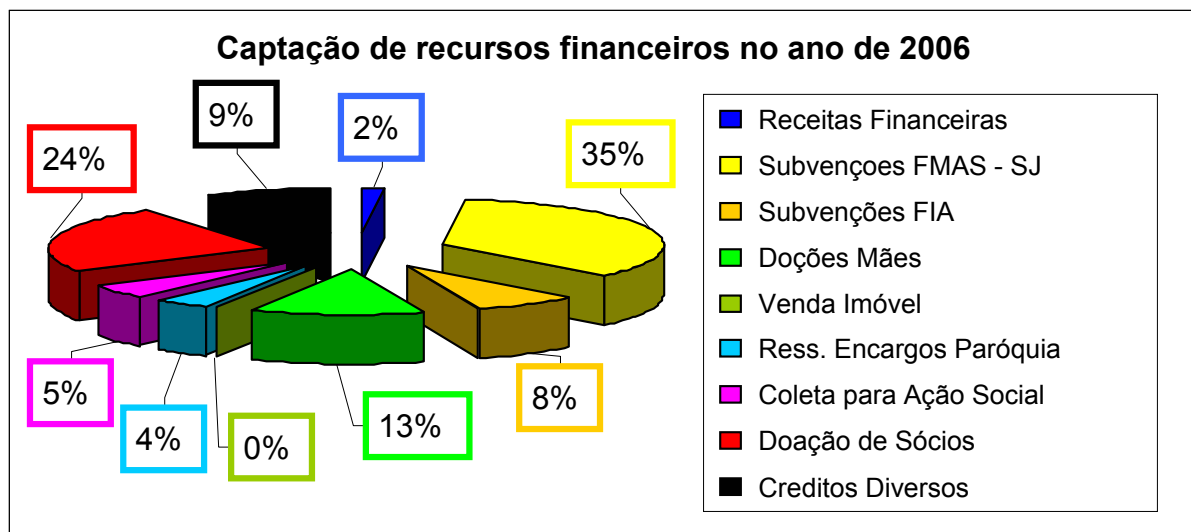


Fonte: Elaborado pela autora

Como se pode verificar, as maiores contribuições advêm das Subvenções FMAS – SJ e das Doações dos Sócios e das Mães. E as menores contribuições ficam a cargo da Venda de Imóvel, Receita Financeira e Créditos Diversos.

Este gráfico representa o percentual de contribuição das fontes em 2006.

Gráfico 2: Demonstração das captações de recursos durante 2006.

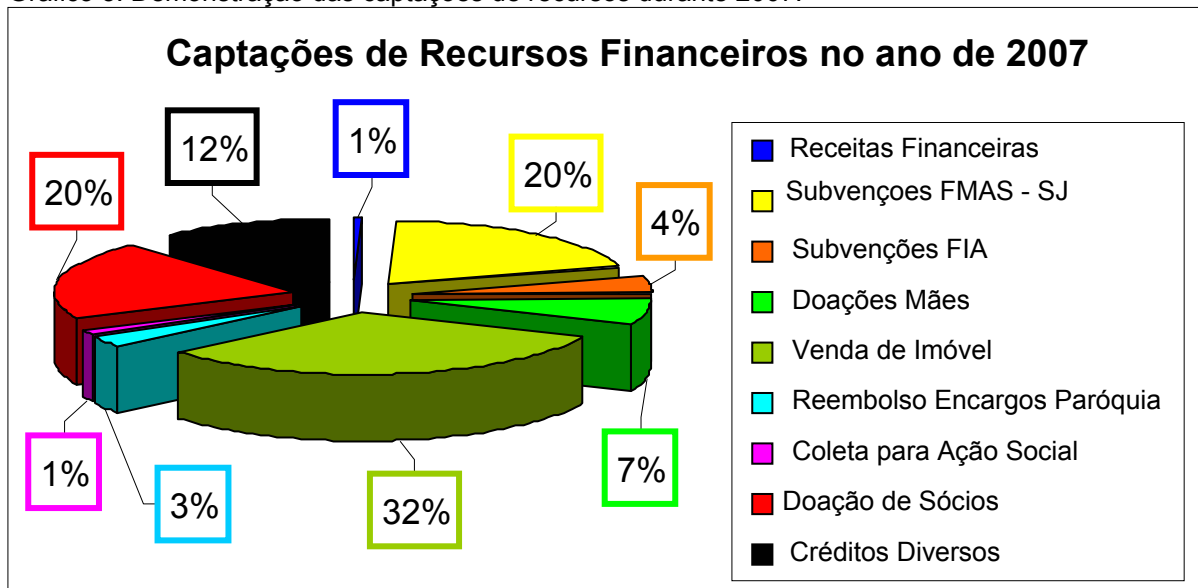


Fonte: Elaborado pela autora

A Subvenção FMAS – SJ e as Doações dos Sócios e das Mães continuaram sendo as fontes que mais contribuíram para o total das arrecadações de 2006 e as menores contribuições novamente foram a Venda de Imóvel, Receita Financeira e Reembolso de Encargos provenientes da Paróquia.

Este gráfico representa o percentual de contribuição das fontes em 2007.

Gráfico 3: Demonstração das captações de recursos durante 2007.



Fonte: Elaborado pela autora

A Venda de Imóvel juntamente com as Doações dos Sócios e a Subvenção FMAS – SJ proporcionaram 72% da arrecadação total, enquanto que as menores arrecadações provêm das Receitas Financeiras, Coleta para Ação Social e Reembolso de Encargos da Paróquia.

3.2.2 Análise das despesas da Organização

Os gastos da Organização nos anos de 2005, 2006 e 2007 decorram em função dos seguintes itens:

- Salários – pagamento efetuado aos 11 (onze) funcionários contratados pela Ação Social, sendo 3 (três) da Paróquia e 8 (oito) da Ação Social.
- Encargos Sociais – a Ação desconta o PIS, FGTS e INSS e os funcionários contribuem com um dia de salário. No mês de agosto são pagos 50% do 13º salário e, em dezembro, são pagos os outros 50% do 13º, mais as férias.
- Repasse Grupo Idoso – são recursos que a Ação encaminha para o grupo de idosos. Esse valor provêm da subvenção FMAS – SJ.
- Despesas bancárias – nessa despesa estão incluídas a manutenção das contas no BESC e Banco Brasil, cobrança em cima do crédito de pagamento e taxas cobradas sobre a movimentação bancária feita em cartão de crédito.
- Mantimentos – São despesas relacionadas com a compra de alimentos pela Ação Social.
- Patrimônio (+ conservação) - abrange despesas com compra e consertos de equipamentos, móveis, pintura, construção e a manutenção do patrimônio.
- Material de Expediente – despesa relacionada com material usado para limpeza da Ação Social, sua manutenção, etc.
- Empréstimos à Paróquia – correspondem ao pagamento de empréstimo incorrido junto à Paróquia. Esse item não entra no fluxo de caixa de 2008, porque a Ação Social não tem intenção de contrair mais empréstimos.
- Material de Costura – refere-se à confecção de vestuários doados. Por ser uma despesa raramente incorrida, não entra na projeção de ano 2008.

- Honorários Profissionais – Incluem o salário cobrado pelo contador e as despesas incorridas quando da realização de prestação do serviço.
- Despesas Diversas – são consideradas despesas extras, de pequeno valor, relacionadas, como por exemplo, com o envio de fax, postagem no correio, etc.

Analisando as despesas ocorridas nos anos de 2005, 2006 e 2007, verificou-se que os valores incorridos apresentaram na grande maioria das vezes variações positivas, ou seja, no decorrer desses três anos a Organização vem aumentando seus gastos. De 2005 para 2006, a variação positiva atingiu 11,87 %, percentual, pouco significativo se comparado com a variação positiva de 2006 para 2007, que atingiu 109,96%.

Segue-se a tabela demonstrando a variação das despesas incorridas nesses três últimos anos.

Tabela 2: Variação das despesas entre os anos 2005, 2006 e 2007.

| DEBITOS | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2006/2005) | Variação % (2007/2006) | Média % das variações |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Salários | 47.117,38 | 46.819,59 | 55.227,73 | -15,22% | 0,64% | -7,29% |
| Encargos Sociais | 19.569,93 | 18.054,51 | 20.094,04 | -10,15% | 8,39% | -0,88% |
| Repasse Grupo Idosos | 5.918,15 | 6.786,67 | 6.753,21 | 0,50% | -12,80% | -6,15% |
| Despesas Bancárias | 2.146,77 | 1.674,70 | 1.040,76 | 60,91% | 28,19% | 44,55% |
| Despesas de Telefone | 2.402,21 | 2.448,80 | 2.256,34 | 8,53% | -1,90% | 3,31% |
| Mantimentos | 5.770,31 | 6.502,13 | 6.615,69 | -1,72% | -11,26% | -6,49% |
| Patrimônio(+ conservação) | 75.001,49 | 30.920,34 | 11.024,56 | 180,47% | 142,56% | 161,52% |
| Material de Expediente | 4.378,84 | 4.929,20 | 3.214,91 | 53,32% | -11,17% | 21,08% |
| Material de Costura | 90.000,00 | 114,33 | 69,90 | 63,56% | 78.619,50% | 39.341,53% |
| Honorários Profissionais | 3.567,00 | 3.028,12 | 2.870,00 | 5,51% | 17,80% | 11,65% |
| Despesas Diversas | 1.435,97 | 1.271,77 | 375,77 | 238,44% | 12,91% | 125,68% |
| Somas dos Débitos | 257.308,05 | 122.550,16 | 109.542,91 | 11,87% | 109,96% | 60,92% |

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as variações 2006/2005, a maior variação positiva atingiu os 238,44 % e, a maior variação negativa, os - 15,22%. A maioria das variações foram

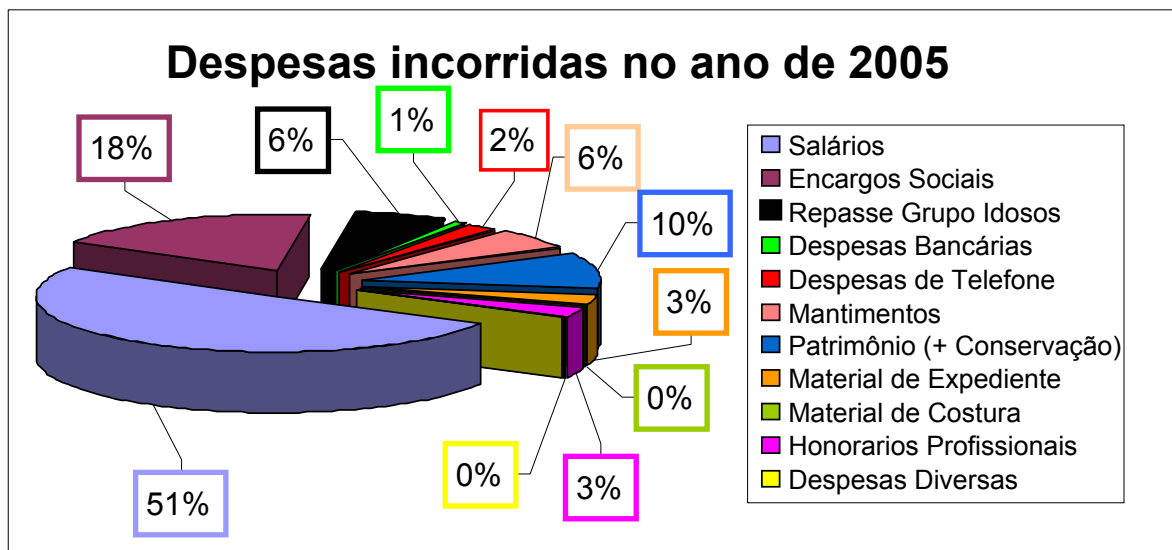
positivas o que significa que a Organização ao longo de 2006 aumentou suas despesas em relação ao ano de 2005. Apesar de a maioria das despesas incorridas apresentarem variações positivas em 2006 o total dessas despesas, em relação ao total das despesas de 2005, atingiu uma variação pouca significativa, de 11,87%.

Analisando as variações 2007/2006, o total das despesas incorridas em relação ao total das despesas de 2006 alcançou uma variação de 109,96%. Avaliando o conjunto das despesas incorridas em 2007, as variações positivas mantiveram-se nas mesmas proporções que em 2006, exceto as despesas relacionadas com Patrimônio (+ conservação) e Despesa com Material de Costura, em que as variações foram extremamente altas. A maior variação positiva atingiu os 78.619,50 % e a maior variação negativa os – 12,80%.

Os valores de despesas incorridos anualmente nos anos analisados estão representados em percentuais nos seguintes gráficos:

O gráfico a seguir demonstra a parcela de cada despesa incorrida em 2005.

Gráfico 4: Demonstração das despesas durante 2005.



Fonte: Elaborado pela autora

As despesas com Salários e Encargos Sociais foram as que mais contribuíram para o total das despesas incorridas e as que menos contribuíram foram as Despesas com Material de Costura, Despesas Diversas e Despesas Bancárias.

Esse gráfico evidencia a parcela de cada despesa incorrida em 2006.

Gráfico 5: Demonstração das despesas durante 2006.

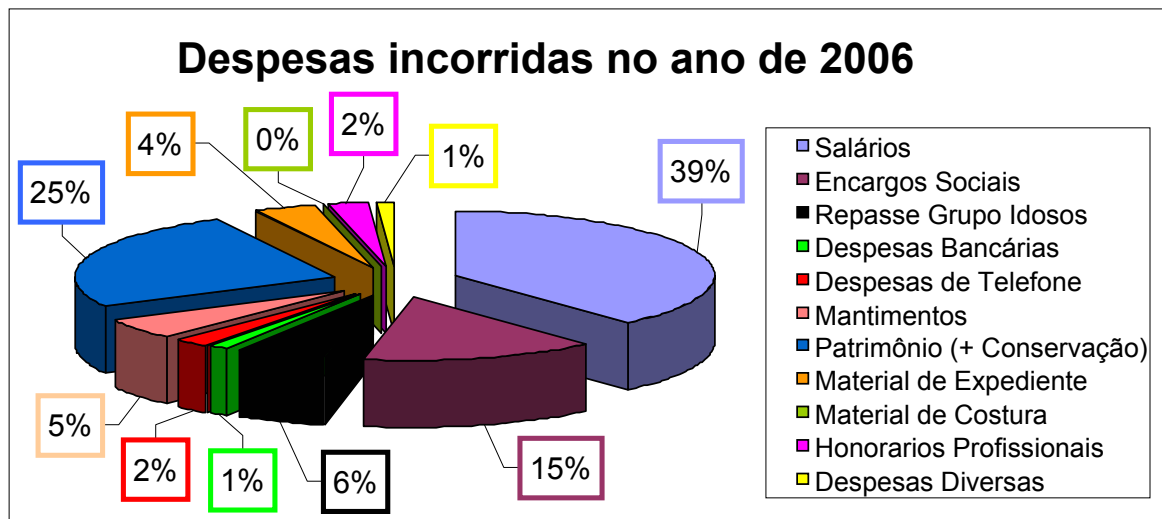
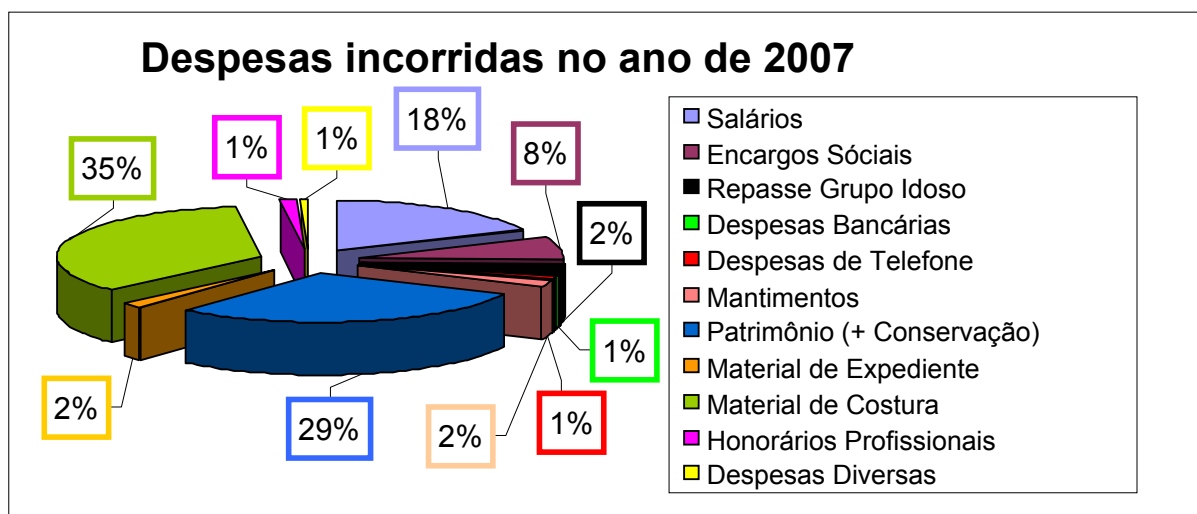


Gráfico 5: Demonstração das despesas durante de 2006.

A despesa com Salários, Encargos Sociais e Patrimônio (+ conservação) foram as mais incorridas no ano de 2006 e as despesas relacionadas com material de costura, Despesas Diversas e Despesas Bancárias foram as que menos contribuíram para o total das despesas incorridas.

Esse gráfico demonstra a parcela de cada despesa incorrida em 2007.

Gráfico 6: Demonstração das despesas durante 2007.



Fonte: Elaborado pela autora

Em 2007, apenas 3 (três) das 11 (onze) despesas contribuíram com quase a totalidade das despesas incorridas: Material de costura, Patrimônio (+conservação) e Salários. Das que menos contribuíram destacam-se as Despesas Bancárias, Honorários Profissionais e Despesas Diversas.

3.3 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DA ORGANIZAÇÃO

A projeção do fluxo de caixa da Organização para o ano de 2008 se deu mediante a aplicação de duas metodologias:

1ª metodologia – aplicada para receitas e despesas variáveis em que não se sabe o valor nem o período em que irão ocorrer. Nestes itens primeiramente foi evidenciada a variação da percentagem mensal entre 2006/2005 e 2007/2006. Em seguida foi encontrada a variação anual de 2006/2005 e 2007/2006. A média dessas duas variações anuais será aplicada sobre os valores mensais dos recursos captados e despesas incorridas em 2007, originando, dessa forma, valores projetados para o ano de 2008.

Essa metodologia se aplica aos itens da receita (Receitas Financeiras, Doações Mães, Coleta para a Ação Social e Doação dos Sócios) e aos itens das despesas (Despesa bancária, Despesas com telefone, Mantimentos, Patrimônio e conservação e, por fim, Despesas diversas).

2ª metodologia – aplicada para as receitas e despesas fixas em que a organização já sabe quais os valores e os períodos em que irão se realizar em 2008. Nesses itens, são lançados diretamente esses valores em suas respectivas contas e períodos de 2008.

Essa metodologia foi aplicada para as receitas (Subvenções FMAS – SJ, Subvenção FIA, Créditos diversos Reembolso de Encargos Paróquia) e despesas (salários, Encargos Sociais, Repasse Grupo Idoso e honorários profissionais).

3.3.1 Projeção dos recursos financeiros

Em relação à projeção dos recursos captados houve a necessidade de se fazer vários ajustes visto que houve arrecadações em 2007 que não foram captadas em 2005 e em 2006 e arrecadações que foram canceladas pelas fontes originárias. Essas fontes passíveis de ajustes são aquelas onde será aplicada a segunda metodologia, como segue:

- A Subvenção FMAS-SJ repassava à Ação Social, mensalmente, o valor de R\$ 2.450,88. Esse recurso antes era destinado para a manutenção da creche. Porém, o atual Governo Federal de acordo com o PPA de 2008 à 2011, entende que este valor deve ser repassado para atividades de assistência social, como Bolsa Família, e não para atividades educacionais. A manutenção das creches foi entendida como uma atividade educacional e não como assistência social. Será repassado somente o equivalente a R\$ 512,00 mensais destinados ao Idoso, como demonstra a tabela 4.
- Subvenção FIA – a ação em 2006 criou o “Projeto Social de Pedregal”, visando à ampliação das instalações do Morro de Pedregal. Somente em 2007 o projeto foi aprovado pelo FIA, que liberará R\$ 16.100,00 em junho, e em outubro deste ano o Juízo Federal liberará R\$ 9.800,00, como demonstra a tabela 5.

Tabela 3: Demonstrativo de recebimento da Subvenção FMAS - SJ em 2008.

| Subvenções FMAS-SJ | JAN. | FEV. | MAR. | ABR. | MAI. | JUN. | JUL. | AGO. | SET. | OUT. | NOV. | DEZ. |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Janeiro | 512,00 | | | | | | | | | | | |
| Fevereiro | | 512,00 | | | | | | | | | | |
| Março | | | 512,00 | | | | | | | | | |
| Abril | | | | 512,00 | | | | | | | | |
| Maió | | | | | 512,00 | | | | | | | |
| Junho | | | | | | 512,00 | | | | | | |
| Julho | | | | | | | 512,00 | | | | | |
| Agosto | | | | | | | | 512,00 | | | | |
| Setembro | | | | | | | | | 512,00 | | | |
| Outubro | | | | | | | | | | 512,00 | | |
| Novembro | | | | | | | | | | | 512,00 | |
| Dezembro | | | | | | | | | | | | 512,00 |
| Total | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 |

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 4: Demonstrativo do recebimento da Subvenção FIA em 2008.

| Subvenção FIA | JAN. | FEV. | MAR. | ABR. | MAI. | JUN. | JUL. | AGO. | SET. | OUT. | NOV. | DEZ. |
|---------------|------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|----------|------|------|
| Janeiro | 0,00 | | | | | | | | | | | |
| Fevereiro | | 0,00 | | | | | | | | | | |
| Março | | | 0,00 | | | | | | | | | |
| Abril | | | | 0,00 | | | | | | | | |
| Maió | | | | | 0,00 | | | | | | | |
| Junho | | | | | | 16.100,00 | | | | | | |
| Julho | | | | | | | 0,00 | | | | | |
| Agosto | | | | | | | | 0,00 | | | | |
| Setembro | | | | | | | | | 0,00 | | | |
| Outubro | | | | | | | | | | 9.800,00 | | |
| Novembro | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| Dezembro | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 16.100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 9.800,00 | 0,00 | 0,00 |

Fonte: Elaborada pela autora

- Reembolso de Encargos da Paróquia – reembolso dos encargos pagos aos três funcionários da paróquia. Seguem-se os valores do Reembolso dos Encargos Sociais:

Tabela 5: Demonstrativo do total de Reembolso de Encargos sociais da Paróquia para 2008.

| Reembolso Encargos Paróquia | 2008 |
|------------------------------------|-----------------|
| Janeiro | 0,00 |
| Fevereiro | 311,10 |
| Março | 389,10 |
| Abril | 311,10 |
| Maiο | 297,60 |
| Junho | 311,10 |
| Julho | 311,10 |
| Agosto | 311,10 |
| Setembro | 311,10 |
| Outubro | 311,10 |
| Novembro | 311,10 |
| Dezembro | 570,35 |
| Total | 3.745,85 |

Fonte: Elaborado pela autora

- Créditos diversos – recursos provenientes do Banco BESC e Receita Federal. Os recursos provenientes do BESC deveriam ser alocados no “Projeto Social de Pedregal” no valor de R\$ 15.000,00 em abril. A Receita Federal, em junho, dariá 20.000,00 em produtos apreendidos, os quais a Ação social por obrigação terá que revender acima do valor mencionado. A Ação Social espera obter um lucro de 20% sobre esse valor. Esses valores serão alocados na execução do projeto “Projeto Manutenção da Entidade”. Esses produtos serão revendidos à vista. Além disso a organização teria para receber em janeiro e fevereiro de 2008, R\$ 10.000,00 e R\$15.000,00 respectivamente, referentes à feira realizada em novembro de 2007 com os produtos apreendidos pela Receita Federal. A primeira parcela foi recebida em dezembro de 2007, como representa a tabela 7.

Tabela 6: Demonstrativo de recebimento de Créditos Diversos em 2008

| Créditos Diversos | JAN. | FEV. | MAR. | ABR. | MAI. | JUN. | JUL. | AGO. | SET. | OUT. | NOV. | DEZ. |
|--------------------------|------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Janeiro | 10.000,00 | | | | | | | | | | | |
| Fevereiro | | 15.000,00 | | | | | | | | | | |
| Março | | | 0,00 | | | | | | | | | |
| Abril | | | | 15.000,00 | | | | | | | | |
| Maio | | | | | 0,00 | | | | | | | |
| Junho | | | | | | 0,00 | | | | | | |
| Julho | | | | | | | 22.000,00 | | | | | |
| Agosto | | | | | | | | 0,00 | | | | |
| Setembro | | | | | | | | | 0,00 | | | |
| Outubro | | | | | | | | | | 0,00 | | |
| Novembro | | | | | | | | | | | 0,00 | |
| Dezembro | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| Total | 10.000,00 | 15.000,00 | 0,00 | 15.000,00 | 0,00 | 0,00 | 22.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação às outras receitas aplicou-se a 1º metodologia, como segue.

A projeção da Receita financeira para 2008 tem como base a média percentual de 19%, como evidencia a tabela abaixo:

Tabela 7: Demonstração da média das variações anuais da Receita financeira.

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2007/2006) | Variação % (2006/2005) | Media % das Variações |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Janeiro | 320,22 | 91,73 | 139,04 | 249% | -34% | 108% |
| Fevereiro | 117,96 | 94,01 | 165,04 | 25% | -43% | -9% |
| Março | 252,05 | 537,10 | 124,13 | -53% | 333% | 140% |
| Abril | 175,52 | 123,72 | 112,43 | 42% | 10% | 26% |
| Mai | 163,19 | 102,58 | 91,06 | 59% | 13% | 36% |
| Junho | 53,70 | 252,85 | 170,39 | -79% | 48% | -15% |
| Julho | 151,24 | 208,75 | 110,16 | -28% | 89% | 31% |
| Agosto | 136,68 | 95,71 | 101,21 | 43% | -5% | 19% |
| Setembro | 120,53 | 191,06 | 100,86 | -37% | 89% | 26% |
| Outubro | 167,93 | 87,97 | 89,80 | 91% | -2% | 44% |
| Novembro | 67,42 | 101,58 | 91,84 | -34% | 11% | -12% |
| Dezembro | 67,28 | 243,19 | 88,96 | -72% | 173% | 51% |
| Total | 1.793,72 | 2.130,25 | 1.384,92 | -16% | 54% | 19% |

Fonte: Elaborado pela autora

Os 19% serão aplicados em todas as receitas dos meses de 2007. Ficam assim os valores da Receita financeira projetados para 2008:

Tabela 8: Projeção de arrecadação da Receita financeira em 2008.

| Receitas Financeiras | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|----------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 320,22 | 19% | 381,06 |
| Fevereiro | 117,96 | 19% | 140,37 |
| Março | 252,05 | 19% | 299,94 |
| Abril | 175,52 | 19% | 208,87 |
| Mai | 163,19 | 19% | 194,20 |
| Junho | 53,70 | 19% | 63,90 |
| Julho | 151,24 | 19% | 179,98 |
| Agosto | 136,68 | 19% | 162,65 |
| Setembro | 120,53 | 19% | 143,43 |
| Outubro | 167,93 | 19% | 199,84 |
| Novembro | 67,42 | 19% | 80,23 |
| Dezembro | 67,28 | 19% | 80,06 |
| Total | 1.793,72 | 19% | 2.134,53 |

Fonte: Elaborada pela autora

Para obter um melhor resultado na projeção das Doações das Mães para 2008 tomar-se-á como base a variação percentual de 5%, como segue:

Tabela 9: Demonstrativo da média das variações anuais das doações das Mães.

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2007/2006) | Variação % (2006/2005) | Média % das Variações |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0% | 0% |
| Fevereiro | 0,00 | 0,00 | 45,00 | -100% | 0% | -50% |
| Março | 2.222,50 | 1.275,00 | 1.520,00 | -16% | 74% | 29% |
| Abril | 1.637,50 | 1.667,50 | 2.735,00 | -39% | -2% | -20% |
| Maio | 2.275,00 | 1.797,50 | 985,00 | 82% | 27% | 55% |
| Junho | 1.730,00 | 1.282,50 | 1.837,00 | -30% | 35% | 2% |
| Julho | 1.190,00 | 1.407,50 | 1.298,00 | 8% | -15% | -4% |
| Agosto | 1.335,00 | 1.847,50 | 2.110,00 | -12% | -28% | -20% |
| Setembro | 1.560,00 | 1.677,50 | 1.965,00 | -15% | -7% | -11% |
| Outubro | 1.670,00 | 1.112,00 | 1.860,00 | -40% | 50% | 5% |
| Novembro | 4.555,00 | 3.915,00 | 1.635,00 | 139% | 16% | 78% |
| Dezembro | 725,00 | 75,00 | 1.595,00 | -95% | 867% | 386% |
| Total | 18.900,00 | 16.057,00 | 17.585,00 | -9% | 18% | 5% |

Fonte: Elaborada pela autora

Os 5%, serão aplicados em todos os períodos de 2007. Ficam assim os valores das Doações das Mães projetados para o ano de 2008:

Tabela 10: Projeção de arrecadação de Doações das Mães em 2008.

| Doações Mães | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|--------------|------------------|-------------------------|------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 0,00 | 5% | 0,00 |
| Fevereiro | 0,00 | 5% | 0,00 |
| Março | 2.222,50 | 5% | 2.333,63 |
| Abril | 1.637,50 | 5% | 1.719,38 |
| Maio | 2.275,00 | 5% | 2.388,75 |
| Junho | 1.730,00 | 5% | 1.816,50 |
| Julho | 1.190,00 | 5% | 1.249,50 |
| Agosto | 1.335,00 | 5% | 1.401,75 |
| Setembro | 1.560,00 | 5% | 1.638,00 |
| Outubro | 1.670,00 | 5% | 1.753,50 |
| Novembro | 4.555,00 | 5% | 4.782,75 |
| Dezembro | 725,00 | 5% | 761,25 |
| Total | 18.900,00 | 5% | 19.845,00 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para obter um melhor resultado na projeção da Coleta para a Ação Social tomar-se-á como base a variação percentual de -20 %, como segue:

Tabela 11: Demonstrativo da média das variações anuais da Coleta para a Ação Social.

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2007/2006) | Variação % (2006/2005) | Media % das Variações |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0% | 0% |
| Fevereiro | 290,00 | 938,04 | 753,91 | 24% | -69% | -22% |
| Março | 352,00 | 606,81 | 485,23 | 25% | -42% | -8% |
| Abril | 386,00 | 457,54 | 549,75 | -17% | -16% | -16% |
| Mai | 400,00 | 492,62 | 614,30 | -20% | -19% | -19% |
| Junho | 348,00 | 553,95 | 589,80 | -6% | -37% | -22% |
| Julho | 270,00 | 0,00 | 596,61 | -100% | 0% | -50% |
| Agosto | 370,00 | 952,45 | 0,00 | 0% | -61% | -31% |
| Setembro | 360,00 | 500,00 | 0,00 | 0% | -28% | -14% |
| Outubro | 400,00 | 429,00 | 1.519,60 | -72% | -7% | -39% |
| Novembro | 400,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0% | 0% |
| Dezembro | 300,00 | 992,00 | 1.192,15 | -17% | -70% | -43% |
| Total | 3.876,00 | 5.922,41 | 6.301,35 | -6% | -35% | -20% |

Fonte: Elaborada pela autora.

Os -22% serão aplicados em todos os períodos de 2007. Ficam assim os valores da Coleta para a Ação Social projetados para o ano de 2008:

Tabela 12 – Projeção de arrecadação da Coleta para a Ação Social em 2008.

| Coleta para Ação Social | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 0,00 | -20% | 0,00 |
| Fevereiro | 290,00 | -20% | 232,00 |
| Março | 352,00 | -20% | 281,60 |
| Abril | 386,00 | -20% | 308,80 |
| Mai | 400,00 | -20% | 320,00 |
| Junho | 348,00 | -20% | 278,40 |
| Julho | 270,00 | -20% | 216,00 |
| Agosto | 370,00 | -20% | 296,00 |
| Setembro | 360,00 | -20% | 288,00 |
| Outubro | 400,00 | -20% | 320,00 |
| Novembro | 400,00 | -20% | 320,00 |
| Dezembro | 300,00 | -20% | 240,00 |
| Total | 3.876,00 | -20% | 3.100,80 |

Fonte: Elaborada pela autora

Para obter um melhor resultado na projeção das Doações dos Sócios tomar-se-á como base a variação percentual de 50 %, como segue:

Tabela 13: Demonstrativo da média das variações anuais das Doações dos Sócios.

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2007/2006) | Variação % (2006/2005) | Media % das Variações |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Janeiro | 0,00 | 753,23 | 678,00 | -100% | 11% | -44% |
| Fevereiro | 6.850,00 | 5.007,86 | 1.182,00 | 37% | 324% | 180% |
| Março | 1.800,00 | 400,00 | 2.308,00 | 350% | -83% | 134% |
| Abril | 1.950,00 | 2.289,95 | 885,00 | -15% | 159% | 72% |
| Maio | 900,00 | 840,00 | 1.925,36 | 7% | -56% | -25% |
| Junho | 500,00 | 640,00 | 9.770,00 | -22% | -93% | -58% |
| Julho | 6.703,63 | 1.190,00 | 2.368,60 | 463% | -50% | 207% |
| Agosto | 7.615,86 | 1.190,00 | 894,00 | 540% | 33% | 287% |
| Setembro | 650,00 | 815,00 | 1.125,00 | -20% | -28% | -24% |
| Outubro | 20.498,60 | 11.022,25 | 2.415,00 | 86% | 356% | 221% |
| Novembro | 7.897,80 | 4.892,20 | 1.165,00 | 61% | 320% | 191% |
| Dezembro | 305,00 | 1.880,00 | 965,00 | -84% | 95% | 6% |
| Total | 55.670,89 | 30.920,49 | 25.680,96 | 80% | 20% | 50% |

Fonte: Elaborada pela autora.

Os 50 % serão aplicados em todos os períodos de 2007. Ficam assim os valores das Doações dos Sócios projetados para o ano de 2008:

Tabela 14: Projeção de arrecadação da Doação dos Sócios em 2008.

| Doações Sócios 2007 | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|---------------------|------------------|-------------------------|------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 0,00 | 50% | 0,00 |
| Fevereiro | 6.850,00 | 50% | 10.275,00 |
| Março | 1.800,00 | 50% | 2.700,00 |
| Abril | 1.950,00 | 50% | 2.925,00 |
| Maio | 900,00 | 50% | 1.350,00 |
| Junho | 500,00 | 50% | 750,00 |
| Julho | 6.703,63 | 50% | 10.055,45 |
| Agosto | 7.615,86 | 50% | 11.423,79 |
| Setembro | 650,00 | 50% | 975,00 |
| Outubro | 20.498,60 | 50% | 30.747,90 |
| Novembro | 7.897,80 | 50% | 11.846,70 |
| Dezembro | 305,00 | 50% | 457,50 |
| Total | 55.670,89 | 50% | 83.506,34 |

Fonte: Elaborada pela autora.

3.3.2 Projeção dos despesas incorridas

Para projeção das despesas vários ajustes foram realizados uma vez que houve despesas incorridas durante 2007 que não se repetirão em 2008 e despesas que foram incorridas somente em 2006 ou somente em 2007. A estas despesas passíveis de ajustes é aplicada a 2ª metodologia:

- Honorários profissionais - o contador além de receber o seu salário, cobra despesas relacionadas com material usado quando da contabilização da Ação Social. A Ação Social repassou uma média de R\$ 10,00. Nesse item, serão somados o salário do contador e essas despesas.

Tabela 15: Demonstrativo da despesa com honorários profissionais

| Honorários profissionais | |
|--------------------------|-------------------|
| Mês | Valores para 2008 |
| Janeiro | 335,00 |
| Fevereiro | 335,00 |
| Março | 335,00 |
| Abril | 335,00 |
| Mai | 335,00 |
| Junho | 335,00 |
| Julho | 335,00 |
| Agosto | 335,00 |
| Setembro | 335,00 |
| Outubro | 335,00 |
| Novembro | 335,00 |
| Dezembro | 335,00 |
| Total | 4.020,00 |

Fonte: Elaborada pela autora

- Salário - a Ação social conta com 11 funcionários, sendo 3 funcionários da Paróquia e 8 da Ação Social. Segue-se a tabela com os salários líquidos mensais a serem pagos durante o ano de 2008.

Tabela 16: Demonstrativo da despesa com Salários em 2008.

| Salários | |
|-----------------|------------------|
| Mês | 2008 |
| Janeiro | 0,00 |
| Fevereiro | 5.645,44 |
| Março | 5.429,62 |
| Abril | 5.645,44 |
| Mai | 5.554,45 |
| Junho | 5.645,44 |
| Julho | 5.645,44 |
| Agosto | 8.713,63 |
| Setembro | 5.645,44 |
| Outubro | 5.645,44 |
| Novembro | 5.645,44 |
| Dezembro | 10.349,98 |
| Total | 69.565,77 |

Fonte: Elaborada pela autora

- Encargos sociais - contabilizam sobre a folha de salário o INSS, FGTS e o PIS, esses encargos são contabilizados como encargos sociais. Os encargos sociais estão apuradas na seguinte tabela:

Tabela 17: Demonstrativo de despesa com Encargos sociais.

| Encargos Sociais | |
|-------------------------|------------------|
| Mês | 2008 |
| Janeiro | 0,00 |
| Fevereiro | 1.027,38 |
| Março | 1.243,20 |
| Abril | 1.027,38 |
| Mai | 1.118,37 |
| Junho | 1.027,38 |
| Julho | 1.027,38 |
| Agosto | 1.027,38 |
| Setembro | 1.027,38 |
| Outubro | 1.027,38 |
| Novembro | 1.027,38 |
| Dezembro | 1.883,53 |
| Total | 12.464,13 |

Fonte: Elaborada pela autora

- Repasse a grupo de idosos – valores repassados pela Subvenção FMAS – SJ, em 2008, à Ação Social. Esse valor a princípio entra como ingresso na Ação Social, porém, ele é repassado para o grupo dos idosos, tornando-se assim um desembolso.

Tabela 18: Demonstrativo do Repasse repasse aos idosos

| Repasse Grupo idosos | JAN. | FEV. | MAR. | ABR. | MAI. | JUN. | JUL. | AGO. | SET. | OUT. | NOV. | DEZ. |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Janeiro | 512,00 | | | | | | | | | | | |
| Fevereiro | | 512,00 | | | | | | | | | | |
| Março | | | 512,00 | | | | | | | | | |
| Abril | | | | 512,00 | | | | | | | | |
| Maio | | | | | 512,00 | | | | | | | |
| Junho | | | | | | 512,00 | | | | | | |
| Julho | | | | | | | 512,00 | | | | | |
| Agosto | | | | | | | | 512,00 | | | | |
| Setembro | | | | | | | | | 512,00 | | | |
| Outubro | | | | | | | | | | 512,00 | | |
| Novembro | | | | | | | | | | | 512,00 | |
| Dezembro | | | | | | | | | | | | 512,00 |
| Total | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 |

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação às outras despesa aplicou-se a 1º metodologia, como segue.

- Patrimônio (+ conservação) - Nesse item está inclusa conservação de eletrodomésticos e móveis, pintura, reposição de peças, aquisição de colchões, obras executadas, etc. Para saber quanto dessa despesa foi destinada para o Patrimônio (execução de obras constantes nos vários projetos) e quanto foi destinado para a manutenção do patrimônio, optou-se por subtrair dos anos 2006 e 2007 os valores referentes às obras nos referidos meses em que foram executados, ficando o saldo remanescente desses meses entendidos como Conservação do patrimônio. Sobre esse saldo remanescente será aplicada a 1º metodologia.

Em 2005 essa despesa foi totalmente desembolsada para manutenção do patrimônio da Organização;

Em 2006, os seguintes valores foram aplicados nas obras a seguir:

- Outubro - R\$ 15.500,00, com obras na creche onde foram feitos reparos no banheiro, cozinha, forno elétrico, construção de um muro, etc.
- Novembro - R\$ 6000,00, com o reparo do telhado da Paróquia.

Em 2007, os seguintes valores foram gastos na construção das seguintes obras:

- Fevereiro - R\$ 9.000,00, com gastos relacionados à continuação da obra na creche.
- Março - R\$.3800, com continuação da obra na creche.
- Julho - R\$ 6.000,00, com a construção da sede.
- Agosto - R\$ 14.000,00, com o término da construção da sede;
- Outubro - R\$ 9.300,00, com a construção do muro e aterro para regularização do pátio no Morro do Pedregal;
- Novembro - R\$ 11.300,00, com início das obras em Pedregal.
- Dezembro - R\$ 14.500, com a continuação da obra de Pedregal.

Segue-se tabela com os saldos de Patrimônio (+ conservação) dos 3 anos:

Tabela 19: Demonstrativo da despesa com Patrimônio (+ conservação).

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 |
|--------------|------------------|------------------|------------------|
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 9.389,64 | 0,00 | 391,10 |
| Março | 4.217,00 | 1.384,64 | 919,21 |
| Abril | 744,66 | 953,50 | 1.527,04 |
| Maio | 452,00 | 240,95 | 197,57 |
| Junho | 79,45 | 1.983,04 | 1.220,21 |
| Julho | 7.072,70 | 250,00 | 2.411,10 |
| Agosto | 14.507,59 | 1.051,00 | 262,86 |
| Setembro | 839,60 | 843,80 | 1.313,16 |
| Outubro | 10.467,80 | 16.735,91 | 1.655,30 |
| Novembro | 12.218,55 | 6.240,40 | 342,82 |
| Dezembro | 15.012,50 | 1.237,10 | 784,19 |
| Total | 75.001,49 | 30.920,34 | 11.024,56 |

Fonte: Elaborada pela autora.

Na tabela a seguir foram subtraídos os valores das obras executadas mencionadas e o saldo remanescente é considerado despesa com Conservação do Patrimônio.

Tabela 20: Demonstrativo da despesa com Conservação do Patrimônio.

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 |
|--------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 389,64 | 0,00 | 391,10 |
| Março | 417,00 | 1.384,64 | 919,21 |
| Abril | 744,66 | 953,50 | 1.527,04 |
| Maio | 452,00 | 240,95 | 197,57 |
| Junho | 79,45 | 1.983,04 | 1.220,21 |
| Julho | 1.072,70 | 250,00 | 2.411,10 |
| Agosto | 507,59 | 1.051,00 | 262,86 |
| Setembro | 839,60 | 843,80 | 1.313,16 |
| Outubro | 1.167,80 | 1.235,91 | 1.655,30 |
| Novembro | 918,55 | 240,40 | 342,82 |
| Dezembro | 512,50 | 1.237,10 | 784,19 |
| Total | 7.101,49 | 9.420,34 | 11.024,56 |

Fonte: Elaborada pela autora

Sobre o saldo remanescente, entendido como despesa com conservação do patrimônio, foram encontradas as variações entre os três anos e a média das

variações. A média percentual de -20 % encontrada servirá de base para a projeção desses valores para 2008, como evidencia a tabela abaixo:

Tabela 21: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas Conservação do patrimônio.

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Varição % (2007/2006) | Varição % (2006/2005) | Média% das Variações |
|--------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0% | 0% |
| Fevereiro | 389,64 | 0,00 | 391,10 | 0% | -100% | -50% |
| Março | 417,00 | 1.384,64 | 919,21 | -70% | 51% | -10% |
| Abril | 744,66 | 953,50 | 1.527,04 | -22% | -38% | -30% |
| Maio | 452,00 | 240,95 | 197,57 | 88% | 22% | 55% |
| Junho | 79,45 | 1.983,04 | 1.220,21 | -96% | 63% | -17% |
| Julho | 1.072,70 | 250,00 | 2.411,10 | 329% | -90% | 120% |
| Agosto | 507,59 | 1.051,00 | 262,86 | -52% | 300% | 124% |
| Setembro | 839,60 | 843,80 | 1.313,16 | 0% | -36% | -18% |
| Outubro | 1.167,80 | 1.235,91 | 1.655,30 | -6% | -25% | -15% |
| Novembro | 918,55 | 240,40 | 342,82 | 282% | -30% | 126% |
| Dezembro | 512,50 | 1.237,10 | 784,19 | -59% | 58% | 0% |
| Total | 7.101,49 | 9.420,34 | 11.024,56 | -25% | -15% | -20% |

Fonte: Elaborada pela autora

Os -20 % serão aplicados em todos os períodos de 2007. Ficam assim os valores da Conservação do patrimônio projetados para o ano de 2008:

Tabela 22: Projeção da despesa com Conservação do Patrimônio.

| Conservação do Patrimônio | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|---------------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 0,00 | -20% | 0,00 |
| Fevereiro | 389,64 | -20% | 311,71 |
| Março | 417,00 | -20% | 333,60 |
| Abril | 744,66 | -20% | 595,73 |
| Maio | 452,00 | -20% | 361,60 |
| Junho | 79,45 | -20% | 63,56 |
| Julho | 1.072,70 | -20% | 858,16 |
| Agosto | 507,59 | -20% | 406,07 |
| Setembro | 839,60 | -20% | 671,68 |
| Outubro | 1.167,80 | -20% | 934,24 |
| Novembro | 918,55 | -20% | 734,84 |
| Dezembro | 512,50 | -20% | 410,00 |
| Total | 7.101,49 | -20% | 5.681,19 |

Fonte: Elaborada pela autora

A projeção da Despesa Bancária para 2008 tem como base a média percentual de 50%, como evidencia a tabela abaixo:

Tabela 23: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas Bancárias

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2007/2006) | Variação % (2006/2005) | Média % das Variações |
|--------------|-----------------|-----------------|---------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Janeiro | 162,45 | 39,00 | 0,00 | 0% | 317% | 158% |
| Fevereiro | 165,49 | 53,29 | 59,47 | -10% | 211% | 100% |
| Março | 133,52 | 72,94 | 162,50 | -55% | 83% | 14% |
| Abril | 165,10 | 323,21 | 150,01 | 115% | -49% | 33% |
| Mai | 165,45 | 242,23 | 71,76 | 238% | -32% | 103% |
| Junho | 146,04 | 129,58 | 50,93 | 154% | 13% | 84% |
| Julho | 163,67 | 88,36 | 50,93 | 73% | 85% | 79% |
| Agosto | 237,53 | 165,91 | 101,63 | 63% | 43% | 53% |
| Setembro | 121,98 | 28,56 | 98,72 | -71% | 327% | 128% |
| Outubro | 121,98 | 202,68 | 46,31 | 338% | -40% | 149% |
| Novembro | 175,97 | 202,68 | 59,07 | 243% | -13% | 115% |
| Dezembro | 413,81 | 152,89 | 139,95 | 9% | 171% | 90% |
| Total | 2.172,99 | 1.701,33 | 991,28 | 72% | 28% | 50% |

Fonte: Elaborada pela autora.

Os 50 % serão aplicados em todos os períodos de 2007. Ficam assim os valores das Despesas Bancárias projetados para o ano de 2008:

Tabela 24: Projeção de Despesas Bancárias em 2008.

| Despesa Bancárias | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|-------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 162,45 | 50% | 243,68 |
| Fevereiro | 165,49 | 50% | 248,24 |
| Março | 133,52 | 50% | 200,28 |
| Abril | 165,10 | 50% | 247,65 |
| Mai | 165,45 | 50% | 248,18 |
| Junho | 146,04 | 50% | 219,06 |
| Julho | 163,67 | 50% | 245,51 |
| Agosto | 237,53 | 50% | 356,30 |
| Setembro | 121,98 | 50% | 182,97 |
| Outubro | 121,98 | 50% | 182,97 |
| Novembro | 175,97 | 50% | 263,96 |
| Dezembro | 413,81 | 50% | 620,72 |
| Total | 2.172,99 | 50% | 3.259,49 |

Fonte: Elaborada pela autora

A projeção da Despesa com Telefone para 2008 tem como base a média percentual de 3%, como evidencia a tabela abaixo:

Tabela 25: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas com Telefone.

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2007/2006) | Variação % (2006/2005) | Media % das Variações |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Janeiro | 250,97 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0% | 0% |
| Fevereiro | 116,96 | 281,79 | 253,54 | 11% | -58% | -24% |
| Março | 221,00 | 173,37 | 151,33 | 15% | 27% | 21% |
| Abril | 215,37 | 207,57 | 282,61 | -27% | 4% | -11% |
| Maio | 208,40 | 215,71 | 0,00 | 0% | -3% | -2% |
| Junho | 225,41 | 265,11 | 395,81 | -33% | -15% | -24% |
| Julho | 207,70 | 197,53 | 222,51 | -11% | 5% | -3% |
| Agosto | 232,85 | 225,61 | 173,38 | 30% | 3% | 17% |
| Setembro | 252,04 | 207,92 | 172,44 | 21% | 21% | 21% |
| Outubro | 231,23 | 208,82 | 221,37 | -6% | 11% | 3% |
| Novembro | 240,28 | 190,55 | 212,82 | -10% | 26% | 8% |
| Dezembro | 0,00 | 274,82 | 170,53 | 61% | -100% | -19% |
| Total | 2.402,21 | 2.448,80 | 2.256,34 | 9% | -2% | 3% |

Fonte: Elaborada pela autora

Os 3 % serão aplicados em todos os períodos de 2007. Ficam assim os valores das Despesas com telefone projetados para o ano de 2008:

Tabela 26: Projeção de Despesas com telefone em 2008.

| Despesa com Telefone | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|----------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 250,97 | 3% | 258,50 |
| Fevereiro | 116,96 | 3% | 120,47 |
| Março | 221,00 | 3% | 227,63 |
| Abril | 215,37 | 3% | 221,83 |
| Maio | 208,40 | 3% | 214,65 |
| Junho | 225,41 | 3% | 232,17 |
| Julho | 207,70 | 3% | 213,93 |
| Agosto | 232,85 | 3% | 239,84 |
| Setembro | 252,04 | 3% | 259,60 |
| Outubro | 231,23 | 3% | 238,17 |
| Novembro | 240,28 | 3% | 247,49 |
| Dezembro | 0,00 | 3% | 0,00 |
| Total | 2.402,21 | 3% | 2.474,28 |

Fonte: Elaborada pela autora

A projeção da Despesa com Mantimentos para 2008 tem como base a média percentual de -6%, como evidencia a tabela abaixo:

Tabela 27: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas com Mantimentos.

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2007/2006) | Variação % (2006/2005) | Media % das Variações |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0% | 0% |
| Fevereiro | 150,00 | 80,35 | 365,16 | -78% | 87% | 4% |
| Março | 551,65 | 713,29 | 286,10 | 149% | -23% | 63% |
| Abril | 464,11 | 1.241,00 | 641,53 | 93% | -63% | 15% |
| Maio | 583,85 | 759,65 | 503,15 | 51% | -23% | 14% |
| Junho | 416,46 | 750,44 | 205,55 | 265% | -45% | 110% |
| Julho | 225,17 | 599,62 | 887,76 | -32% | -62% | -47% |
| Agosto | 388,63 | 396,80 | 631,30 | -37% | -2% | -20% |
| Setembro | 280,60 | 102,00 | 1.076,96 | -91% | 175% | 42% |
| Outubro | 436,71 | 415,44 | 331,24 | 25% | 5% | 15% |
| Novembro | 1.972,97 | 1.293,19 | 842,74 | 53% | 53% | 53% |
| Dezembro | 300,16 | 150,35 | 844,20 | -82% | 100% | 9% |
| Total | 5.770,31 | 6.502,13 | 6.615,69 | -2% | -11% | -6% |

Fonte: Elaborada pela autora

Os -6 % serão aplicados em todos os períodos de 2007. Ficam assim os valores das Despesas com Mantimentos projetados para o ano de 2008:

Tabela 28: Projeção de Despesas com Mantimento em 2008.

| Mantimento | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|--------------|-----------------|-------------------------|------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 0,00 | -6% | 0,00 |
| Fevereiro | 150,00 | -6% | 141,00 |
| Março | 551,65 | -6% | 518,55 |
| Abril | 464,11 | -6% | 436,26 |
| Maio | 583,85 | -6% | 548,82 |
| Junho | 416,46 | -6% | 391,47 |
| Julho | 225,17 | -6% | 211,66 |
| Agosto | 388,63 | -6% | 365,31 |
| Setembro | 280,60 | -6% | 263,76 |
| Outubro | 436,71 | -6% | 410,51 |
| Novembro | 1.972,97 | -6% | 1.854,59 |
| Dezembro | 300,16 | -6% | 282,15 |
| Total | 5.770,31 | -6% | 5.424,09 |

Fonte: Elaborada pela autora

A projeção da Despesa com Material de expediente para 2008 tem como base a média percentual de 21%, como evidencia a tabela abaixo:

Tabela 29: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas com Material de Expediente

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2007/2006) | Variação % (2006/2005) | Media % das Variações |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0% | 0% |
| Fevereiro | 100,96 | 8,20 | 140,10 | -94% | 1131% | 519% |
| Março | 61,15 | 449,19 | 240,80 | 87% | -86% | 0% |
| Abril | 284,29 | 1.023,00 | 301,24 | 240% | -72% | 84% |
| Mai | 822,83 | 243,04 | 81,95 | 197% | 239% | 218% |
| Junho | 494,58 | 601,29 | 651,34 | -8% | -18% | -13% |
| Julho | 132,12 | 43,83 | 587,64 | -93% | 201% | 54% |
| Agosto | 390,70 | 475,58 | 23,50 | 1924% | -18% | 953% |
| Setembro | 242,47 | 108,15 | 505,64 | -79% | 124% | 23% |
| Outubro | 179,40 | 91,30 | 239,82 | -62% | 96% | 17% |
| Novembro | 1.190,59 | 1.776,70 | 200,30 | 787% | -33% | 377% |
| Dezembro | 479,75 | 108,92 | 242,58 | -55% | 340% | 143% |
| Total | 4.378,84 | 4.929,20 | 3.214,91 | 53% | -11% | 21% |

Fonte: Elaborada pela autora

Os 21 % serão aplicados em todos os períodos de 2007. Ficam assim os valores das Despesas com Material de expediente projetados para o ano de 2008:

Tabela 30: Projeção de Despesas com Material de expediente em 2008.

| Material de Expediente | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|------------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 0,00 | 21% | 0,00 |
| Fevereiro | 100,96 | 21% | 122,16 |
| Março | 61,15 | 21% | 73,99 |
| Abril | 284,29 | 21% | 343,99 |
| Mai | 822,83 | 21% | 995,62 |
| Junho | 494,58 | 21% | 598,44 |
| Julho | 132,12 | 21% | 159,87 |
| Agosto | 390,70 | 21% | 472,75 |
| Setembro | 242,47 | 21% | 293,39 |
| Outubro | 179,40 | 21% | 217,07 |
| Novembro | 1.190,59 | 21% | 1.440,61 |
| Dezembro | 479,75 | 21% | 580,50 |
| Total | 4.378,84 | 21% | 5.298,40 |

Fonte: Elaborada pela autora

A projeção das Despesas diversas para 2008 tem como base a média percentual de 251%, como evidencia a tabela abaixo:

Tabela 31: Demonstrativo da média das variações anuais das Despesas Diversas.

| Mês | 2007 | 2006 | 2005 | Variação % (2007/2006) | Variação % (2006/2005) | Media % das Variações |
|--------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 7,50 | 0% | -100% | 0% |
| Fevereiro | 54,15 | 90,20 | 0,00 | -40% | 0% | 0% |
| Março | 66,20 | 535,26 | 164,26 | -88% | 226% | 138% |
| Abril | 26,80 | 85,90 | 0,00 | -69% | 0% | -69% |
| Maio | 30,00 | 257,25 | 0,00 | -88% | 0% | -88% |
| Junho | 7,60 | 45,49 | 14,17 | -83% | 221% | 138% |
| Julho | 70,00 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0% | 0% |
| Agosto | 84,98 | 10,00 | 7,67 | 750% | 30% | 780% |
| Setembro | 507,24 | 0,00 | 0,00 | 0% | 0% | 0% |
| Outubro | 141,39 | 97,67 | 12,10 | 45% | 707% | 752% |
| Novembro | 266,43 | 0,00 | 12,07 | 0% | -100% | 0% |
| Dezembro | 181,18 | 150,00 | 158,00 | 21% | -5% | 16% |
| Total | 1.435,97 | 1.271,77 | 375,77 | 13% | 238% | 251% |

Fonte: Elaborado pela autora

Os 251 % serão aplicados em todos os períodos de 2007. Ficam assim os valores das Despesas Diversas projetados para o ano de 2008:

Tabela 32 - Projeção de Despesas diversas em 2008.

| Despesas Diversas | | Média variação aplicada | Valores projetados para 2008 |
|--------------------------|-----------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Mês | 2007 | | |
| Janeiro | 0,00 | 251% | 0,00 |
| Fevereiro | 54,15 | 251% | 190,07 |
| Março | 66,20 | 251% | 232,36 |
| Abril | 26,80 | 251% | 94,07 |
| Maio | 30,00 | 251% | 105,30 |
| Junho | 7,60 | 251% | 26,68 |
| Julho | 70,00 | 251% | 245,70 |
| Agosto | 84,98 | 251% | 298,28 |
| Setembro | 507,24 | 251% | 1.780,41 |
| Outubro | 141,39 | 251% | 496,28 |
| Novembro | 266,43 | 251% | 935,17 |
| Dezembro | 181,18 | 251% | 635,94 |
| Total | 1.435,97 | 251% | 5.040,25 |

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.3 Fluxo de caixa projetado

Segue-se a projeção do fluxo de caixa da Ação Social de Barreiros.

Vale ressaltar que os dados que compõem esse fluxo de caixa projetado foram transportados das tabelas 4 a 15, referentes à projeção dos recursos financeiros, e das tabelas 16 a 33, referentes à projeção das despesas incorridas.

Tabela 33 - Projeção fluxo de caixa para o ano de 2008.

| Descrição dos eventos | JAN. | FEV. | MAR. | ABR. | MAI. | JUN. | JUL | AGO | STE. | OUT. | NOV. | DEZ. | TOTAL |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1. Saldo do exercício anterior | 52.474,57 | 62.028,46 | 79.820,40 | 76.490,90 | 87.959,67 | 82.997,54 | 93.781,09 | 118.318,93 | 119.663,98 | 112.494,31 | 146.044,49 | 150.828,12 | 52.474,57 |
| 2. Entradas de recursos | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 subvenção FMAS - SJ | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 6.144,00 |
| 2.2 Créditos Diversos | 10.000,00 | 15.000,00 | 0,00 | 15.000,00 | 0,00 | 0,00 | 22.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 62.000,00 |
| 2.3 Subvenção FIA | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 16.100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 9.800,00 | 0,00 | 0,00 | 25.900,00 |
| 2.4 Reemb. Encargo Paróquia | 0,00 | 311,10 | 389,10 | 311,10 | 297,60 | 311,10 | 311,10 | 311,10 | 311,10 | 311,10 | 311,10 | 570,35 | 3.745,85 |
| 2.5 Receita Financeira | 381,06 | 140,37 | 299,94 | 208,87 | 194,20 | 63,90 | 179,98 | 162,65 | 143,43 | 199,84 | 80,23 | 80,06 | 2.134,53 |
| 2.6 Doações Mães | 0,00 | 0,00 | 2.333,63 | 1.719,38 | 2.388,75 | 1.816,50 | 1.249,50 | 1.401,75 | 1.638,00 | 1.753,50 | 4.782,75 | 761,25 | 19.845,00 |
| 2.7 Coleta para Ação Social | 0,00 | 232,00 | 281,60 | 308,80 | 320,00 | 278,40 | 216,00 | 296,00 | 288,00 | 320,00 | 320,00 | 240,00 | 3.100,80 |
| 2.8 Doações Sócios | 0,00 | 10.275,00 | 2.700,00 | 2.925,00 | 1.350,00 | 750,00 | 10.055,45 | 11.423,79 | 975,00 | 30.747,90 | 11.846,70 | 457,50 | 83.506,34 |
| 2.9 Total das entradas | 10.893,06 | 26.470,47 | 6.516,26 | 20.985,14 | 5.062,55 | 19.831,90 | 34.524,02 | 14.107,29 | 3.867,53 | 43.644,34 | 17.852,78 | 2.621,16 | 206.376,51 |
| 3. Saídas de recursos | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Patrimônio (+ Conservação) | 0,00 | 346,78 | 1.083,13 | 662,75 | 402,28 | 70,71 | 1.399,70 | 451,76 | 747,24 | 1.039,34 | 817,51 | 456,13 | 7.477,33 |
| 3.2 Honorários Profissionais | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 325,00 | 3.900,00 |
| 3.3 Salários | 0,00 | 5.645,44 | 5.429,62 | 5.645,44 | 5.554,45 | 5.645,44 | 5.645,44 | 8.713,63 | 5.645,44 | 5.645,44 | 5.645,44 | 10.349,98 | 69.565,77 |
| 3.4 Encargos Sociais | 0,00 | 1.027,38 | 1.243,20 | 1.027,38 | 1.118,37 | 1.027,38 | 1.027,38 | 1.027,38 | 1.027,38 | 1.027,38 | 1.027,38 | 1.883,53 | 12.464,13 |
| 3.5 Repasse Grupo Idosos | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 512,00 | 6.144,00 |
| 3.6 Despesas Bancárias | 243,68 | 248,24 | 200,28 | 247,65 | 248,18 | 219,06 | 245,51 | 356,30 | 182,97 | 182,97 | 263,96 | 620,72 | 3.259,49 |
| 3.7 Despesas de Telefone | 258,50 | 120,47 | 227,63 | 221,83 | 214,65 | 232,17 | 213,93 | 239,84 | 259,60 | 238,17 | 247,49 | 0,00 | 2.474,28 |
| 3.8 Mantimentos | 0,00 | 141,00 | 518,55 | 436,26 | 548,82 | 391,47 | 211,66 | 365,31 | 263,76 | 410,51 | 1.854,59 | 282,15 | 5.424,09 |
| 3.9 Material de Expediente | 0,00 | 122,16 | 73,99 | 343,99 | 995,62 | 598,44 | 159,87 | 472,75 | 293,39 | 217,07 | 1.440,61 | 580,50 | 5.298,40 |
| 3.10 Despesas Diversas | 0,00 | 190,07 | 232,36 | 94,07 | 105,30 | 26,68 | 245,70 | 298,28 | 1.780,41 | 496,28 | 935,17 | 635,94 | 5.040,25 |
| 3.11 Total das saídas | 1.339,17 | 8.678,53 | 9.845,77 | 9.516,37 | 10.024,67 | 9.048,35 | 9.986,18 | 12.762,24 | 11.037,20 | 10.094,16 | 13.069,15 | 15.645,93 | 121.047,73 |
| 4. Saldo final | 62.028,46 | 79.820,40 | 76.490,90 | 87.959,67 | 82.997,54 | 93.781,09 | 118.318,93 | 119.663,98 | 112.494,31 | 146.044,49 | 150.828,12 | 137.803,35 | 137.803,35 |

Fonte: Elaborada pela autora

O fluxo de caixa quando projetado tem como objetivo demonstrar a qualquer tipo de entidade como será a sua posição financeira nos próximos períodos; não é nada mais do que uma estimativa de seus ingressos e seus desembolsos, que irão ocorrer nos próximos períodos.

Quando da projeção do fluxo de caixa não foram considerados os gastos com o Patrimônio (execução de projetos sociais), pois a Organização só incorrerá nestes gastos se tiver disponibilidade suficiente para suportá-los.

Analisando a situação financeira da Ação Social, com base no seu fluxo de caixa projetado para o ano corrente de 2008, percebe - se que na maioria desses meses os ingressos são maiores que os desembolsos, evidenciando que a Organização vem conseguindo captar recursos suficientes para abarcar os seus desembolsos e realizar seus projetos sociais.

Somente nos meses de Março, Maio, Setembro e Dezembro os desembolsos serão superiores aos ingressos, porém, esses saldos serão compensados pelo acumulado obtido nos meses anteriores.

Neste ano de 2008 verificou-se que as maiores fontes de recursos passam a ser as Doações advindas dos Sócios e dos Créditos Diversos, seguidos das Doações das Mães. Isso significa que a comunidade está reconhecendo e apoiando o trabalho desenvolvido pela organização. E as maiores despesas ficam a cargo dos salários e dos encargos sociais. Esse valor tenderá a aumentar, pois a organização pretende contratar um Assistente Social.

Pode-se verificar que mesmo sem o saldo final de Dezembro de 2007, que se transforma em saldo inicial de Janeiro de 2008, no valor de R\$ 52.474, 57, a Ação Social de Barreiros operaria na maior parte de 2008 com saldo positivo relativamente alto. Isso significa que a organização possui disponibilidade suficiente para levar adiante seu projeto em Pedregal, pois mesmo que pague todas as suas despesas ainda teria disponibilidade para custear essa obra. A organização pretende dar continuidade à execução do projeto de Pedregal nos meses em que ocorrerão as férias escolares, ou seja, em Junho, Julho, Novembro, Dezembro, Janeiro e Fevereiro. Justamente esses meses apresentaram maiores saldos positivos de caixa, o que quer dizer que organização honrará seu compromisso assumido junto à comunidade, que é terminar esse projeto até o final do ano de 2008. Essa projeção, além de evidenciar a disponibilidade de caixa futura da

organização, tem como intuito demonstrar os melhores períodos para executar o Projeto Pedregal.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões deste estudo, abrangendo as considerações finais e o atendimento dos objetivos a que se propôs esta monografia.

4.1 Conclusões

O fluxo de caixa é um importante demonstrativo ao permitir que uma organização tenha uma visão antecipada das disponibilidades futuras.

A realização desta monografia teve com objetivo geral determinar como a organização sem fins lucrativos visualizará sua disponibilidade para a manutenção e prática de seus projetos e serviços através da projeção do seu fluxo de caixa.

Para que o objetivo geral e os específicos fossem alcançados procurou-se caracterizar o setor onde a organização está inserida, evidenciar as estratégias financeiras usadas para a captação de recursos e, por último, propor um modelo de fluxo de caixa projetado para o referido objeto de estudo.

Tendo como prioridade promover o desenvolvimento educacional, social e ambiental da comunidade onde ela está inserida, a organização constantemente tem que realizar projetos e atividades para que seu objetivo seja cumprido. Para tal, é necessário que haja recursos financeiros que suportem a realização de tais projetos e atividades.

Como foi apurado na análise dos dados da organização, apesar de nesses três últimos anos a receita aumentar de forma considerável, há certa instabilidade quando da arrecadação desses recursos financeiros em todos os setores. Nem sempre essas fontes irão honrar seus compromissos com a organização. Nas empresas a responsabilidade social nem sempre estará em primeiro plano e, em relação à comunidade, nem sempre o cidadão doará com a mesma intensidade com que doou no mês anterior.

A consequência que essa instabilidade traz para a organização é a dificuldade de realizar ou manter seus projetos sociais por insuficiência de disponibilidade nos períodos subsequentes.

Para que um projeto, uma ação ou uma atividade não deixem de ser realizados ou mantidos, torna-se essencial que a organização conheça, tanto a curto como em longo prazo, se a sua disponibilidade será suficiente para garantir o custeamento de tais projetos, ações ou atividades.

Para que essa organização não seja prejudicada em sua missão torna-se importante, além do desenvolvimento de estratégias financeiras, que ela explore amplamente o seu fluxo de caixa e as informações que dele decorrem. O fluxo de caixa é uma ferramenta simples, porém, bastante poderosa quando da elaboração do Planejamento Financeiro. Pois é com o fluxo de caixa que se tem um controle das entradas e saídas de recursos financeiros e é de sua projeção que se tem um conhecimento da situação de disponibilidade futura.

REFERÊNCIAS

Alday, Herman E. Contreras. *O planejamento estratégico dentro do conceito da administração estratégica*. v.3, n 2, p. 9- 16, vev. FAE, Curitiba, maio/ago, 2000

Alves, Alcântara, *A Contabilidade aplicada nas organizações do terceiro setor*. Salvador. 2007

Barbosa, Maria Nazaré Lima. *Manual das ONGs: guia prático de orientação jurídica* / Maria Nazaré Lins Barbosa e Ana Carolina Felipe de Oliveira; coordenação Luiz Carlos Merege – 3º Ed. atualizada – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

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

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

Gitman, Lawrence J. *Princípios de administração financeira – essencial*. Trad. Jorge Ritter. – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

Helfert, Erich A. *Técnicas de análise financeira: um guia prático para medir o desempenho dos negócios* / trad. André Castro – 9. ed – Porto Alegre: Bookman, 2000.

Iudícibus, Sérgio. *Curso de contabilidade para não contadores*. 4º ed. 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

Lunkes, Rogério João. *Manual de orçamentos*: São Paulo: Atlas, 2003

MATARAZZO, Dante. *Análise financeira de balanços*; 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Meggison Leon C.; Mosley Donald C.; Pietry, Jr Paul H. *Administração- Conceito e prática*. São Paulo: 1998. 4º ed. Editora HARBRA.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. – 3. ed. rev., reestruturada e atual. – São Paulo: Atlas, 2001.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Organizadora). *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 3. p. 76-97.

Ross, Stephen A. *Administração financeira*. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente - 2ª ed. - São Paulo Atlas, 2002

Santos, Edno Oliveira dos. *Administração financeira de pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2001.

Silva, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

Tachizawa, Takesshy. *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Zdanowicz, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro* – 9. ed . – Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002

Zdanowicz, José Eduardo. *Orçamento operacional: uma abordagem prática*. 2 ed.: Porto Alegre: Sagra, 1984.

<http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=276> Acessado em: 08, 09, 10, 11, 19 e 20 de junho de 2008

<http://www.sebrae-mg.com.br/culturadacooperacao/oscip/terceiro_setor.htm> Acessado em: 08, 09, 10, 15, 16 e 20 de junho de 2008

<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t1019.htm>> Acessado em: 01, 15,19 e 20 de junho de 2008

<http://www.rits.org.br/areas_site_teste/asite_home_intro.cfm> Acessado em: 25, 26, 28, 30 de maio e 01, 04, 05,08, 09, 10, 11, 15, 17 de junho de 2008

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm> Acessado em: 08, 09, , de junho de 2008

<<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=6>> Acessado em: 01, 02, de junho de 2008

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm> Acessado em: 01, 02, de junho de 2008

<<http://www.ebanataw.com.br/roberto/ong/index1.htm>> Acessado em 02 e 03 de Junho de 2008

APÊNDICES

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 1 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário líquido |
|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| | - | 50% | 194,00 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 582,01 | 0,00 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 0,00 | 46,56 | 5,82 | 535,45 |
| Março | 582,01 | 0,00 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 0,00 | 46,56 | 5,82 | 535,45 |
| Abril | 582,01 | 0,00 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 0,00 | 46,56 | 5,82 | 535,45 |
| Maiο | 582,01 | 0,00 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 29,10 | 46,56 | 5,82 | 506,35 |
| Junho | 582,01 | 0,00 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 0,00 | 46,56 | 5,82 | 535,45 |
| Julho | 582,01 | 0,00 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 0,00 | 46,56 | 5,82 | 535,45 |
| Agosto | 582,01 | 291,01 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 0,00 | 46,56 | 5,82 | 826,46 |
| Setembro | 582,01 | 0,00 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 0,00 | 46,56 | 5,82 | 535,45 |
| Outubro | 582,01 | 0,00 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 0,00 | 46,56 | 5,82 | 535,45 |
| Novembro | 582,01 | 0,00 | 0,00 | 582,01 | 46,56 | 0,00 | 46,56 | 5,82 | 535,45 |
| Dezembro | 582,01 | 291,01 | 194,00 | 1.067,02 | 85,36 | 0,00 | 85,36 | 10,67 | 981,66 |
| Total | 6.402,11 | 582,02 | 194,00 | - | 550,97 | 29,10 | 550,97 | 68,87 | 6.598,06 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 2 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário Líquido |
|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| | - | 0,50 | 227,35 | - | 0,08 | - | 0,08 | 0,01 | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 682,04 | 0,00 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 0,00 | 54,56 | 6,82 | 627,48 |
| Março | 682,04 | 0,00 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 0,00 | 54,56 | 6,82 | 627,48 |
| Abril | 682,04 | 0,00 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 0,00 | 54,56 | 6,82 | 627,48 |
| Maiο | 682,04 | 0,00 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 34,10 | 54,56 | 6,82 | 593,37 |
| Junho | 682,04 | 0,00 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 0,00 | 54,56 | 6,82 | 627,48 |
| Julho | 682,04 | 0,00 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 0,00 | 54,56 | 6,82 | 627,48 |
| Agosto | 682,04 | 341,02 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 0,00 | 54,56 | 6,82 | 968,50 |
| Setembro | 682,04 | 0,00 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 0,00 | 54,56 | 6,82 | 627,48 |
| Outubro | 682,04 | 0,00 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 0,00 | 54,56 | 6,82 | 627,48 |
| Novembro | 682,04 | 0,00 | 0,00 | 682,04 | 54,56 | 0,00 | 54,56 | 6,82 | 627,48 |
| Dezembro | 682,04 | 341,02 | 227,35 | 1.250,41 | 100,03 | 0,00 | 100,03 | 12,50 | 1.150,37 |
| Total | 7.502,44 | 682,04 | 227,35 | - | 645,66 | 34,10 | 645,66 | 80,71 | 7.732,06 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário3 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário Líquido |
|--------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| | - | 50% | 173,57 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 520,72 | 0,00 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 0,00 | 41,66 | 5,21 | 479,06 |
| Março | 520,72 | 0,00 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 26,04 | 41,66 | 5,21 | 453,03 |
| Abril | 520,72 | 0,00 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 0,00 | 41,66 | 5,21 | 479,06 |
| Maio | 520,72 | 0,00 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 0,00 | 41,66 | 5,21 | 479,06 |
| Junho | 520,72 | 0,00 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 0,00 | 41,66 | 5,21 | 479,06 |
| Julho | 520,72 | 0,00 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 0,00 | 41,66 | 5,21 | 479,06 |
| Agosto | 520,72 | 260,36 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 0,00 | 41,66 | 5,21 | 739,42 |
| Setembro | 520,72 | 0,00 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 0,00 | 41,66 | 5,21 | 479,06 |
| Outubro | 520,72 | 0,00 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 0,00 | 41,66 | 5,21 | 479,06 |
| Novembro | 520,72 | 0,00 | 0,00 | 520,72 | 41,66 | 0,00 | 41,66 | 5,21 | 479,06 |
| Dezembro | 520,72 | 260,36 | 173,57 | 954,65 | 76,37 | 0,00 | 76,37 | 9,55 | 878,28 |
| Total | 5.727,92 | 520,72 | 173,57 | - | 492,95 | 0,00 | 492,95 | 61,62 | 5.903,23 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 4 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário Líquido |
|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| | - | 50% | 185,26 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 555,79 | 0,00 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 0,00 | 44,46 | 5,56 | 511,33 |
| Março | 555,79 | 0,00 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 0,00 | 44,46 | 5,56 | 511,33 |
| Abril | 555,79 | 0,00 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 0,00 | 44,46 | 5,56 | 511,33 |
| Maiο | 555,79 | 0,00 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 27,79 | 44,46 | 5,56 | 483,54 |
| Junho | 555,79 | 0,00 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 0,00 | 44,46 | 5,56 | 511,33 |
| Julho | 555,79 | 0,00 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 0,00 | 44,46 | 5,56 | 511,33 |
| Agosto | 555,79 | 277,90 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 0,00 | 44,46 | 5,56 | 789,23 |
| Setembro | 555,79 | 0,00 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 0,00 | 44,46 | 5,56 | 511,33 |
| Outubro | 555,79 | 0,00 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 0,00 | 44,46 | 5,56 | 511,33 |
| Novembro | 555,79 | 0,00 | 0,00 | 555,79 | 44,46 | 0,00 | 44,46 | 5,56 | 511,33 |
| Dezembro | 555,79 | 277,90 | 185,26 | 1.018,95 | 81,52 | 0,00 | 81,52 | 10,19 | 937,43 |
| Total | 6.113,69 | 555,80 | 185,26 | - | 526,15 | 27,79 | 526,15 | 65,77 | 6.300,81 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 5 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário líquido |
|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| | - | 50% | 166,02 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 498,07 | 0,00 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 0,00 | 39,85 | 4,98 | 458,22 |
| Março | 498,07 | 0,00 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 24,90 | 39,85 | 4,98 | 433,32 |
| Abril | 498,07 | 0,00 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 0,00 | 39,85 | 4,98 | 458,22 |
| Maiο | 498,07 | 0,00 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 0,00 | 39,85 | 4,98 | 458,22 |
| Junho | 498,07 | 0,00 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 0,00 | 39,85 | 4,98 | 458,22 |
| Julho | 498,07 | 0,00 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 0,00 | 39,85 | 4,98 | 458,22 |
| Agosto | 498,07 | 249,04 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 0,00 | 39,85 | 4,98 | 707,26 |
| Setembro | 498,07 | 0,00 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 0,00 | 39,85 | 4,98 | 458,22 |
| Outubro | 498,07 | 0,00 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 0,00 | 39,85 | 4,98 | 458,22 |
| Novembro | 498,07 | 0,00 | 0,00 | 498,07 | 39,85 | 0,00 | 39,85 | 4,98 | 458,22 |
| Dezembro | 498,07 | 249,04 | 166,02 | 913,13 | 73,05 | 0,00 | 73,05 | 9,13 | 840,08 |
| Total | 5.478,77 | 498,08 | 166,02 | - | 471,51 | 0,00 | 471,51 | 58,94 | 5.646,46 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 6 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário Líquido |
|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| | - | 50% | 179,99 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 539,98 | 0,00 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 0,00 | 43,20 | 5,40 | 496,78 |
| Março | 539,98 | 0,00 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 27,00 | 43,20 | 5,40 | 469,78 |
| Abril | 539,98 | 0,00 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 0,00 | 43,20 | 5,40 | 496,78 |
| Maio | 539,98 | 0,00 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 0,00 | 43,20 | 5,40 | 496,78 |
| Junho | 539,98 | 0,00 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 0,00 | 43,20 | 5,40 | 496,78 |
| Julho | 539,98 | 0,00 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 0,00 | 43,20 | 5,40 | 496,78 |
| Agosto | 539,98 | 269,99 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 0,00 | 43,20 | 5,40 | 766,77 |
| Setembro | 539,98 | 0,00 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 0,00 | 43,20 | 5,40 | 496,78 |
| Outubro | 539,98 | 0,00 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 0,00 | 43,20 | 5,40 | 496,78 |
| Novembro | 539,98 | 0,00 | 0,00 | 539,98 | 43,20 | 0,00 | 43,20 | 5,40 | 496,78 |
| Dezembro | 539,98 | 269,99 | 179,99 | 989,96 | 79,20 | 0,00 | 79,20 | 9,90 | 910,77 |
| Total | 5.939,78 | 539,98 | 179,99 | - | 511,18 | 0,00 | 511,18 | 63,90 | 6.121,57 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 7 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário líquido |
|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| | - | 50% | 143,75 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 431,26 | 0,00 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 0,00 | 34,50 | 4,31 | 396,76 |
| Março | 431,26 | 0,00 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 21,56 | 34,50 | 4,31 | 375,20 |
| Abril | 431,26 | 0,00 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 0,00 | 34,50 | 4,31 | 396,76 |
| Maiο | 431,26 | 0,00 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 0,00 | 34,50 | 4,31 | 396,76 |
| Junho | 431,26 | 0,00 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 0,00 | 34,50 | 4,31 | 396,76 |
| Julho | 431,26 | 0,00 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 0,00 | 34,50 | 4,31 | 396,76 |
| Agosto | 431,26 | 215,63 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 0,00 | 34,50 | 4,31 | 612,39 |
| Setembro | 431,26 | 0,00 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 0,00 | 34,50 | 4,31 | 396,76 |
| Outubro | 431,26 | 0,00 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 0,00 | 34,50 | 4,31 | 396,76 |
| Novembro | 431,26 | 0,00 | 0,00 | 431,26 | 34,50 | 0,00 | 34,50 | 4,31 | 396,76 |
| Dezembro | 431,26 | 215,63 | 143,75 | 790,64 | 63,25 | 0,00 | 63,25 | 7,91 | 727,39 |
| Total | 4.743,86 | 431,26 | 143,75 | - | 408,26 | 0,00 | 408,26 | 51,03 | 4.889,05 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 8 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário líquido |
|---------------|---------------|---------|------------|-----------------|--------|--------------------------------|--------|-------|-----------------|
| | - | 50% | 165,49 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 496,48 | 0,00 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 0,00 | 39,72 | 4,96 | 456,76 |
| Março | 496,48 | 0,00 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 24,82 | 39,72 | 4,96 | 431,94 |
| Abril | 496,48 | 0,00 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 0,00 | 39,72 | 4,96 | 456,76 |
| Maio | 496,48 | 0,00 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 0,00 | 39,72 | 4,96 | 456,76 |
| Junho | 496,48 | 0,00 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 0,00 | 39,72 | 4,96 | 456,76 |
| Julho | 496,48 | 0,00 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 0,00 | 39,72 | 4,96 | 456,76 |
| Agosto | 496,48 | 248,24 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 0,00 | 39,72 | 4,96 | 705,00 |
| Setembro | 496,48 | 0,00 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 0,00 | 39,72 | 4,96 | 456,76 |
| Outubro | 496,48 | 0,00 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 0,00 | 39,72 | 4,96 | 456,76 |
| Novembro | 496,48 | 0,00 | 0,00 | 496,48 | 39,72 | 0,00 | 39,72 | 4,96 | 456,76 |
| Dezembro | 496,48 | 248,24 | 165,49 | 910,21 | 72,82 | 0,00 | 72,82 | 9,10 | 837,40 |
| Total | 5.461,28 | 496,48 | 165,49 | - | 470,00 | 0,00 | 470,00 | 58,75 | 5.628,43 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 9 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário Líquido |
|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|---------------|-----------------|
| | - | 50% | 283,33 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 850,00 | 0,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 0,00 | 68,00 | 8,50 | 782,00 |
| Março | 850,00 | 0,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 42,50 | 68,00 | 8,50 | 739,50 |
| Abril | 850,00 | 0,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 0,00 | 68,00 | 8,50 | 782,00 |
| Maio | 850,00 | 0,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 0,00 | 68,00 | 8,50 | 782,00 |
| Junho | 850,00 | 0,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 0,00 | 68,00 | 8,50 | 782,00 |
| Julho | 850,00 | 0,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 0,00 | 68,00 | 8,50 | 782,00 |
| Agosto | 850,00 | 425,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 0,00 | 68,00 | 8,50 | 1.207,00 |
| Setembro | 850,00 | 0,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 0,00 | 68,00 | 8,50 | 782,00 |
| Outubro | 850,00 | 0,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 0,00 | 68,00 | 8,50 | 782,00 |
| Novembro | 850,00 | 0,00 | 0,00 | 850,00 | 68,00 | 0,00 | 68,00 | 8,50 | 782,00 |
| Dezembro | 850,00 | 425,00 | 283,33 | 1.558,33 | 124,67 | 0,00 | 124,67 | 15,58 | 1.433,67 |
| Total | 9.350,00 | 850,00 | 283,33 | - | 804,67 | 0,00 | 804,67 | 100,58 | 9.636,17 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 10 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário Líquido |
|----------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| | - | 50% | 166,67 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 0,00 | 40,00 | 5,00 | 460,00 |
| Março | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 25,00 | 40,00 | 5,00 | 435,00 |
| Abril | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 0,00 | 40,00 | 5,00 | 460,00 |
| Maio | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 0,00 | 40,00 | 5,00 | 460,00 |
| Junho | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 0,00 | 40,00 | 5,00 | 460,00 |
| Julho | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 0,00 | 40,00 | 5,00 | 460,00 |
| Agosto | 500,00 | 250,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 0,00 | 40,00 | 5,00 | 710,00 |
| Setembro | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 0,00 | 40,00 | 5,00 | 460,00 |
| Outubro | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 0,00 | 40,00 | 5,00 | 460,00 |
| Novembro | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 500,00 | 40,00 | 0,00 | 40,00 | 5,00 | 460,00 |
| Dezembro | 500,00 | 250,00 | 166,67 | 916,67 | 73,33 | 0,00 | 73,33 | 9,17 | 843,33 |
| Total | 5.500,00 | 500,00 | 166,67 | - | 473,33 | 0,00 | 473,33 | 59,17 | 5.668,33 |

Cálculo da folha de Salário e Encargos Sociais

| Funcionário 11 | Salário bruto | 50% 13º | 1/3 Férias | Base de cálculo | INSS | Contribuição 1 dia de trabalho | FGTS | PIS | Salário Líquido |
|----------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| | - | 50% | 160,00 | - | 8% | - | 8% | 1% | |
| Janeiro | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fevereiro | 480,00 | 0,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 0,00 | 38,40 | 4,80 | 441,60 |
| Março | 480,00 | 0,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 24,00 | 38,40 | 4,80 | 417,60 |
| Abril | 480,00 | 0,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 0,00 | 38,40 | 4,80 | 441,60 |
| Maio | 480,00 | 0,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 0,00 | 38,40 | 4,80 | 441,60 |
| Junho | 480,00 | 0,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 0,00 | 38,40 | 4,80 | 441,60 |
| Julho | 480,00 | 0,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 0,00 | 38,40 | 4,80 | 441,60 |
| Agosto | 480,00 | 240,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 0,00 | 38,40 | 4,80 | 681,60 |
| Setembro | 480,00 | 0,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 0,00 | 38,40 | 4,80 | 441,60 |
| Outubro | 480,00 | 0,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 0,00 | 38,40 | 4,80 | 441,60 |
| Novembro | 480,00 | 0,00 | 0,00 | 480,00 | 38,40 | 0,00 | 38,40 | 4,80 | 441,60 |
| Dezembro | 480,00 | 240,00 | 160,00 | 880,00 | 70,40 | 0,00 | 70,40 | 8,80 | 809,60 |
| Total | 5.280,00 | 480,00 | 160,00 | - | 454,40 | 0,00 | 454,40 | 56,80 | 5.441,60 |

