

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Letícia Meireles**

**GESTÃO FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO  
APLICADO A CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA**

**Porto Alegre  
2010**

**Letícia Meireles**

**GESTÃO FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO  
APLICADO A CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**Tutora Orientadora: Keila Negrão**

**Porto Alegre  
2010**

LETÍCIA MEIRELES

**GESTÃO FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO  
APLICADO A CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao  
Departamento de Ciências Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em ..... de .....de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

À Leandro Meireles da Silva (*in memoriam*),  
querido primo, que muito provavelmente teria  
sido o primeiro na história de nossa família a  
colar grau superior, não fosse a urgência em  
atender ao chamado de Deus.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me inspira a cada dia, me abastecendo de vida e capacidade para cumprir minha missão e superar os desafios.

À minha pequena Laísa, que me permitiu ser estudante ao mesmo tempo de ser mãe e vibrou comigo a cada vitória ao longo deste curso. Minha gratidão também transborda pelas pessoas que dela cuidaram nas minhas ausências: minha mãe Ieda, D. Beth e Matheus, muito obrigada!

Aos coordenadores de polo, Gilberto Clóvis Josemin e Ricardo Grings, pelo incentivo e apoio do início ao fim desta jornada.

Aos meus colegas de curso do Polo de São Leopoldo, que mais do que colegas, foram amigos e companheiros de ideal. Esta vitória é de todos nós!

À tutora Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro, que prestou valiosa orientação na fase inicial deste trabalho e também em outros momentos importantes para mim, durante a graduação.

Especialmente à minha tutora orientadora neste trabalho de conclusão, Keila Negrão, por ter sido sempre presente, pontuando cada detalhe e fazendo com que minha capacidade fosse extraída nos momentos mais difíceis quando pensei em desistir. Certamente, sem sua orientação e incentivo este trabalho não teria sido possível!

À professora Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden, meu muito obrigada pela orientação e flexibilidade com que conduziu este TCC.

À Casa do Menino Jesus de Praga de Porto Alegre/RS por, gentilmente, ter atendido ao meu pedido e aberto as suas portas para ser objeto de estudo deste trabalho de conclusão.

Agradeço, por fim, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ao Banco do Brasil e a Universidade Aberta Brasil, por terem possibilitado a realização deste curso pioneiro de Administração à distância.

*Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa,  
nunca tem medo  
e nunca se arrepende.  
(Leonardo da Vinci)*

## RESUMO

O presente trabalho apresentou um estudo de caso sobre a Gestão Financeira no Terceiro Setor. A entidade objeto deste estudo foi a Casa do Menino Jesus de Praga de Porto Alegre, RS, que é uma instituição filantrópica sem fins lucrativos que oferece atendimento a crianças portadoras de lesão cerebral profunda e/ou deficiência motora permanente. As entidades do terceiro setor, por não terem como foco de seu trabalho propriamente o fator “lucro”, muitas vezes se descuidam de suas finanças e acabam tendo uma série de dificuldades que vão desde a incapacidade de honrar suas contas até mesmo o fechamento da entidade. Mas então, como uma empresa sem fins lucrativos controla suas finanças? A fim de procurar entendimento para esta questão, este estudo objetivou analisar a gestão financeira da Casa do Menino Jesus de Praga. Para abordar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa utilizando entrevista semiestruturada e análise documental. Ao término deste trabalho, percebeu-se que a gestão financeira de uma entidade do terceiro setor não deve ser encarada de maneira mais amena ou simplista do que se encararia uma empresa das esferas públicas ou privadas, visto que embora não tenha por finalidade a obtenção de lucros, as organizações do Terceiro Setor, não podem deste instrumento abrir mão, haja vistas que somente com boa saúde financeira, é possível sobreviver para ajudar ao próximo.

**Palavras-Chave:** Terceiro Setor. Gestão Financeira. Finanças.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Diferenças entre os objetivos das ESFL e das ECFL .....	14
Figura 1 – Modelo de Balanço Patrimonial usado em OSC.....	21
Figura 2 – Modelo de DRE ou DSDE usado em OSC .....	25
Figura 3 – Organograma da CMJP .....	34
Quadro 2 – Detalhamento dos Custos destinados ao Atendimento prestado pela CMJP .....	37
Gráfico 1 – Solvência Relativa.....	43
Gráfico 2 – Liquidez Relativa.....	44
Gráfico 3 – Despesas com Atendimento.....	45
Gráfico 4 – Despesas Administrativas .....	45
Gráfico 5 – Despesas com Pessoal .....	46



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEBAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

CMAS - Conselho Municipal de Assistência Social

CMDCA - Conselho Municipal dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes

CMJP - Casa do Menino Jesus de Praga

CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social

DFC - Demonstração do Fluxo de Caixa

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

DSDE - Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício

ESFL - Entidades Sem Fins Lucrativos

FASC – Financiamento de Assistência Social

FASE – Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional

INSS – Instituto Nacional de Seguro Social

IPA - Instituto Porto Alegre

LOAS – Lei Orgânica de Assistência Social

ONG - Organização Não Governamental

OSC - Organizações da Sociedade Civil

SIG - Sistema Integrado de Gestão

TI - Tecnologia da Informação

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 TERCEIRO SETOR E GESTÃO FINANCEIRA .....</b>	<b>12</b>
1.1 TERCEIRO SETOR .....	12
1.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA .....	15
<b>1.2.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo .....</b>	<b>17</b>
1.3 FLUXO DE CAIXA .....	18
1.4 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS .....	19
<b>1.4.1 Balanço Patrimonial .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) ou Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício (DSDE) .....</b>	<b>23</b>
1.5 ANÁLISE FINANCEIRA .....	27
<b>1.5.1 Indicador de Solvência Relativa .....</b>	<b>27</b>
<b>1.5.2 Indicador de Liquidez Relativa .....</b>	<b>28</b>
<b>1.5.3 Indicadores de Despesas .....</b>	<b>29</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>30</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
3.1 A INSTITUIÇÃO .....	33
3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	37
3.3 CONTROLES FINANCEIROS INTERNOS .....	39
3.4 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS .....	40
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO A – BALANÇOS – CASA MENINO JESUS DE PRAGA .....</b>	<b>55</b>

## INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor tem sua conceituação normalmente levando-se em conta os outros dois setores: o Primeiro, o setor governamental, e o Segundo, o privado, que opera no mercado através da livre iniciativa e tem o lucro como instrumento. Nesse contexto, o Terceiro Setor corresponde às instituições que visam ao bem comum, tendo por finalidade práticas sociais, sem fins lucrativos.

Conforme citado em *Parceiros Voluntários* (2009, p. 11) o Terceiro Setor compreende “organizações que são sem fins lucrativos e que não podem, por lei, distribuir qualquer excedente que venha a ser gerado para seus donos ou controladores; são institucionalmente separadas do governo, são autogeridas e não compulsórias”. Referente a esta definição, merece atenção a maneira como Gonçalves (2006) citado por *Parceiros Voluntários* (2009, p. 11) interpreta a característica de serem organizações que não distribuem excedentes. Diz ele: “nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes. O que as distingue não é o fato de não possuírem fins lucrativos e sim o destino que é dado aos lucros que devem ser dirigidos à realização da missão da instituição”.

Portanto, seria falaz considerar que somente o primeiro e o segundo setores operam com dinheiro, como se o terceiro setor pudesse a este instrumento renunciar. A ausência da finalidade de lucro não implica que as Organizações da Sociedade Civil (OSC) não possam gerar excedentes financeiros; estes, como será mostrado neste trabalho, devem existir, mas devem permanecer na entidade para suprir as despesas operacionais e para concretização a missão da organização. Ou seja, “ainda que não se voltem à geração de lucro, as OSC estão sujeitas ao princípio da economicidade, segundo o qual seus gastos devem ocorrer dentro dos limites de suas receitas, desejavelmente gerando uma sobra que lhes assegure folga nas operações” (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2009, p. 11).

### **Mas, como uma empresa sem fins lucrativos controla suas finanças?**

Para compreender melhor este questionamento, o presente trabalho apresentará uma pesquisa realizada na Casa do Menino Jesus de Praga (CMJP), uma entidade filantrópica que atende crianças portadoras de lesão cerebral profunda e deficiência motora permanente, advindas de famílias carentes e/ou desestruturadas da região metropolitana de Porto Alegre/RS. A CMPJ foi fundada em 1984 pela comunidade local, é sediada em terreno doado

pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre/RS, e mantida com o apoio da comunidade, empresas e instituições parceiras.

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar a gestão financeira da Casa do Menino Jesus de Praga.

Para atingir esse objetivo geral, pretende-se, como objetivos específicos:

- Identificar as adaptações necessárias a serem aplicadas no conceito de administração financeira em instituições sem fins lucrativos;
- Verificar os sistemas de controle e planejamento financeiro da CMJP;
- Analisar como ocorre a gestão financeira na CMJP a fim de verificar como uma empresa sem fins lucrativos controla suas finanças.

Para a realização deste trabalho, entendeu-se que a temática da Gestão Financeira no Terceiro Setor seria instigante, uma vez que este não visa lucro e também por existirem poucos estudos acadêmicos concernentes à esfera da gestão financeira das organizações sem fins lucrativos.

A escolha da CMJP como objeto de estudo desta pesquisa deve-se ao fato da instituição ser referência no quesito de boas práticas de gestão, possuindo inclusive certificações como ISO 9001:2000. Além disso, entende-se que instituições filantrópicas requerem práticas diferenciadas no que concerne aos seus aspectos jurídicos, tributários e contábeis, cujo fator preponderante é justamente a transparência na prestação de contas como base para conformidade legal. Ademais, é importante que as entidades do Terceiro Setor desenvolvam boas práticas de gestão financeira a fim de se evitar constante situação de falta de recursos (*déficit*). Assim, acredita-se que esta pesquisa também possa contribuir para outras organizações filantrópicas que almejem aperfeiçoar suas práticas financeiras.

O desenvolvimento deste estudo será apresentado em três capítulos: O primeiro capítulo aborda os principais conceitos relacionados a planejamento financeiro no terceiro setor. O segundo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, destacando os instrumentos de coleta e avaliação dos dados. O terceiro capítulo contempla a análise dos resultados obtidos com a pesquisa, seguido das considerações finais do estudo.

## 1 TERCEIRO SETOR E GESTÃO FINANCEIRA

Este capítulo apresenta os principais conceitos relacionados aos assuntos tema desta pesquisa. Inicialmente, é feita uma contextualização do Terceiro Setor e, em seguida, são abordadas análises de autores da área de finanças sobre como eles percebem a gestão financeira como um fator determinante no sucesso de resultados nas organizações do Terceiro Setor. O estudo do capítulo segue até a análise individual dos principais instrumentos financeiros que venham a ser relevantes para estas organizações.

É de suma importância entender por que a prática da gestão é fundamental para o Terceiro Setor. Muitas OSC, antes de participarem de programas de capacitação de planejamento financeiro – como os cursos promovidos pela Organização Não Governamental (ONG) Parceiros Voluntários de Porto Alegre/RS desde o ano de 1997 – acreditam que todos os seus problemas estão diretamente relacionados apenas à falta de recursos financeiros. Entretanto, após passarem por capacitação, há uma quebra de paradigma e a grande maioria percebe que, “para saber gerir recursos, é indispensável planejamento, coordenação, direção e controle, além de uma visão estratégica voltada aos objetivos.”, conforme explica Maria Elena P. Johannpeter, presidente Executiva da ONG Parceiros Voluntários/RS (2009, p. 11).

### 1.1 TERCEIRO SETOR

De acordo com o Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social (CFC, 2003), as Entidades de Interesse Social contemplam uma ampla variedade de instituições privadas que atuam nas mais diversas áreas de interesse público, tais como promoção da assistência social, educação, saúde, defesa do meio ambiente e pesquisas científicas, entre outras e, para a consecução das finalidades a que se propõem, essas entidades adotam a forma jurídica de associação ou de fundação, ambas previstas pelo Código Civil Brasileiro.

O Terceiro Setor, composto pelas Entidades de Interesse Social, apresenta as seguintes características básicas (CFC, 2003):

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

De tal modo, observa-se que as Entidades de Interesse Social, tem *algo* em comum. Conforme Drucker (1997, p XIV) este “algo” não é o fato delas serem “sem fins lucrativos” – ou seja: não são empresas - tampouco se trata do fato delas serem “não governamentais”. É que elas *fazem* algo muito diferente das empresas ou do governo:

As empresas fornecem bens ou serviços. O governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. A instituição “sem fins lucrativos” não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu “produto” não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é *um ser humano mudado*. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu “produto” é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada (DRUCKER, 1997, p .XIV).

Assim, as organizações do Terceiro Setor são imbuídas de forte sentido de missão. Hudson (1999, p. XII) afirma que “a missão muitas vezes permeia todos os aspectos dessas organizações”. Muitas empresas com finalidade lucrativa não dão um sentido tão veemente à sua missão em suas práticas diárias como o fazem as instituições sem fins lucrativos. Corroborando Hudson (1999, p. 97) ao explicar que “muitas organizações do terceiro setor compreendem a missão muito melhor que as empresas, justamente porque a maioria delas foi criada para cumprir uma missão”. Também Olak e Nascimento (2009, p. 8) salientam que:

Assim como não há empresas sem objetivos, também não há entidades sem fins lucrativos (ESFL) sem objetivos. Entretanto, para as entidades com fins lucrativos, de um modo geral, um dos objetivos básico é a satisfação das necessidades dos consumidores, aliado, obviamente, a uma margem de lucro, até mesmo para garantir a sobrevivência das mesmas. Já para uma entidade sem fins lucrativos, não governamental, seu objetivo fundamental é o de provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade, sem, contudo, “exigir” lucratividade econômica.

Essa diferença está demonstrada no quadro abaixo:

Entidade	Objetivos-Meio	Objetivos-Fins
Com fins lucrativos	Satisfação das necessidades dos consumidores	Lucro
Sem fins lucrativos	Provocar mudanças sociais	Indivíduos transformados

**Quadro 1 – Diferenças entre os objetivos das ESFL e das ECFL**

Fonte: Olak e Nascimento (2009, p. 8).

Deste modo, entende-se que a declaração de sua missão, para uma entidade do terceiro setor, está diretamente relacionada à transformação dos indivíduos, ou grupos de indivíduos, “cujo retorno esperado é tão-somente, de caráter imaterial e emotivo, exatamente o contrário do que ocorre nas atividades empresariais” (OLAK; NASCIMENTO, 2009, p. 8).

As entidades sem fins lucrativos, no entanto, enfrentam desafios das mais diversas esferas. De acordo com Drucker (1997) o primeiro grande desafio é o de converter doadores em contribuintes. Este ensejo visa a proporcionar a estabilidade da saúde financeira da instituição de modo que ela possa se autogerir e realizar sua missão, além disso, possibilita que o ser humano assuma a sua responsabilidade como cidadão. O segundo grande desafio para as instituições sem fins lucrativos é a criação de identidade e objetivo comum. Trabalhar voluntariamente para uma instituição sem fins lucrativos dá às pessoas um senso de comunidade, de objetivo, de direção (DRUCKER, 1997).

Uma declaração de missão, portanto, precisa ser viável; caso contrário, não passa de boas intenções. Não se pode confundir missão com meta. A missão é perene e pode ser ordenada; as metas são temporárias. Assim, conforme Drucker (1997) três fatores são essenciais ao sucesso de uma missão: oportunidades, competência e compromisso. Entretanto, conforme Hudson (1999, p. XIII) “a administração é igualmente importante para o sucesso dessas organizações”. O terceiro setor requer de teorias de administração próprias adotadas e adaptadas para adequar-se às suas necessidades. Missão e Administração, portanto, fazem uma fusão perfeita quando o objetivo é o sucesso de uma Organização da Sociedade Civil.

Neste contexto, o papel do gestor financeiro é de suma importância, uma vez que ele avalia e controla todos os recursos, sendo detentor da visão holística da instituição, e o grande responsável por alertar a Diretoria quando as coisas não vão bem. De acordo com o Guia de Gestão (2002), o gestor financeiro de uma OSC precisa prestar contas de tudo, em todo momento que for solicitado, tendo a transparência, clareza e honestidade, como qualidades essenciais a sua função. Em termos gerais, é relevante dizer que:

O gestor financeiro possui o papel de executar e monitorar todo fluxo de recursos da entidade. O gestor financeiro deve ser o elo entre a Diretoria e os registros financeiros, mesmo que a contabilidade esteja terceirizada. Deste modo deve certificar-se de que as seguintes tarefas estejam sendo bem executadas: a) manutenção dos registros contábeis; b) comparação das receitas e das despesas previstas e aprovadas no orçamento como as despesas e receitas de fato ocorridas, verificar por que ocorreram diferenças entre os valores previstos e ocorridos e tomar medidas corretivas (com a aprovação prévia da Diretoria); c) apresentação periódica de relatórios financeiros ao Conselho, à Diretoria e aos demais membros das equipes de trabalho; d) preenchimento dos formulários de informação financeira exigidos por lei ou por força de convênios e contratos (GUIA DE GESTÃO, 2002, p. 82).

Disto, entende-se que a gestão financeira permeia e sustenta todo o escopo organizacional, e o planejamento financeiro funciona como uma ferramenta de apoio para se planejar as ações que visem ao atingimento dos objetivos da organização.

## 1.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA

A Administração tem por função básica o planejamento. Como diz Zdanowicz (2000, p. 50) “em termos práticos, não fosse o grande número de empresas que têm fracassado em suas atividades econômicas, seria ridículo perguntar: por que planejar?”

Ainda de acordo com Zdanowicz (2000, p. 22), a administração financeira encontra-se presente em qualquer atividade com ou sem fins lucrativos. O princípio da administração financeira, segundo o autor, “é fundamentalmente, dispor o numerário necessário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros.” A fim de atingir este objetivo, faz-se necessário um eficiente e eficaz planejamento financeiro.

Neste sentido Gitman (2004, p. 92), esclarece que “o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”. Também em uma entidade do Terceiro Setor o planejamento financeiro tem papel de destaque no processo de gestão.

De acordo com o Guia de Gestão (2002, p. 78):

A administração financeira em uma entidade significa colocar-se acima da correria do dia-a-dia, colocar-se na abstração dos números de maneira a tornar-se conscientemente capaz de perceber e conduzir as conseqüências das decisões sendo tomadas.



Pode-se dizer que, assim como qualquer empresa, uma OSC também fundamenta seu processo de gestão nas funções de planejamento, implementação e o controle das dimensões de serviços:

A boa gestão da entidade não se limita a uma boa prestação de serviços. Dados também precisam existir sobre a disponibilidade dos recursos envolvidos. Do ponto de vista financeiro, a aquisição de alimentos, materiais, máquinas, pessoal sempre envolverá o desembolso de dinheiro. Mesmo a capacitação de voluntários ou a captação externa de recursos exige algum desembolso. Basicamente, a gestão financeira se refere à captação e ao uso dos diferentes recursos da entidade (GUIA DE GESTÃO, 2002, p. 80).

Deste modo, a gestão financeira é importante em uma organização do Terceiro Setor, pois tudo o que ela faz envolve o desembolso ou a captação de recursos, necessitando de o planejamento financeiro bem estruturado de longo e de curto prazo.

### **1.2.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo**

As empresas se valem do planejamento financeiro para organizar suas finanças, suas receitas e despesas e outros recursos líquidos. Conforme Gitman (2004, p. 92)

O processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou *estratégicos*. Por sua vez, tais planos orientam a formulação de planos e orçamentos a curto prazo, ou *operacionais*, que, em geral, significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

Lunkes (2007, p. 2) conceitua o planejamento financeiro de longo prazo como sendo aquele que “envolve o estabelecimento dos objetivos mais gerais da empresa e a formulação dos planos a longo prazo; e corresponde geralmente a um período maior que um ano”. Deste modo, ao elaborar o planejamento de longo prazo, a empresa visa definir para onde ela vai, bem como avaliar preventivamente o ambiente externo no qual ela operará e desenvolver estratégias para alcançar os objetivos pretendidos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Gitman (2004, p. 93) complementa dizendo que:

Planos financeiros à longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos. É comum a elaboração de planos estratégicos de cinco anos, revistos assim que novas informações importantes se tornam disponíveis.

Muito embora o planejamento de longo prazo seja considerado como aquele que vai de dois a cinco anos, pode ocorrer de empresas desenvolverem planejamentos que cobrem um período maior ou menor. De acordo com Gitman (2004, p. 93), geralmente, “as empresas que estão sujeitas a elevada incerteza operacional [...] tendem a adotar horizontes de planejamento mais curtos”.

Para Ross (2008, p. 97) “o planejamento financeiro de longo prazo auxilia a ordenar as alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção à empresa”. De acordo com esse autor, se adequadamente organizado e sistemático, o planejamento financeiro de longo prazo quantifica benefícios financeiros, custos e necessidades de capital ou financiamento, oportunizando que os objetivos da empresa venham a se tornar realidade.

Partindo-se dos pontos de vista apresentados, pode-se então afirmar que a elaboração de um bom planejamento financeiro de longo prazo é indispensável, pois ele é importante instrumento no processo de tomada de decisão para as diversas esferas da organização. E tal planejamento comumente é realizado levando-se em conta os planos financeiros de curto prazo.

### **1.2.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo**

Segundo Gitman (2004, p. 93) “os planos financeiros de curto prazo determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos”.

De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 609), “as finanças de curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano”. Deste modo, entende-se que as finanças de curto prazo dão melhores subsídios para análises técnicas quanto, por exemplo, ao nível de caixa que deve ser mantido no Banco para pagamento de contas, quanto de matérias-primas deve-se encomendar, ou ainda quanto de crédito pode-se conceder aos clientes.

O planejamento financeiro de curto prazo propicia o controle das operações dando subsídios para uma movimentação segura de capital em toda organização. Para tanto, utiliza-se como uma das mais importantes ferramentas de gestão financeira de curto prazo, o controle do fluxo de caixa.

### 1.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma das ferramentas que o administrador financeiro utiliza para uma eficiente gestão empresarial. Ele é um instrumento que vai além do controle, pois possibilita ao administrador planejar as finanças da organização. Portanto, é imprescindível o conhecimento do conceito de fluxo de caixa: “O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período” (ZDANOWICZ, 2000, p. 23).

Desta maneira, o autor defende que o Fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período.

De acordo com o Guia de Gestão (2002), o real controle financeiro de qualquer Organização da Sociedade Civil, depende de um acompanhamento detalhado das entradas e saídas de dinheiro da entidade. Salienta-se ainda que, ante a crônica situação de falta de dinheiro das entidades sociais, é inimaginável que um gestor financeiro não prepare nem acompanhe o fluxo de caixa ou a demonstração de origens e aplicações de caixa.

Provavelmente nenhuma demonstração financeira é tão importante para o controle financeiro quanto o fluxo de caixa. O fluxo de caixa prevê mecanismos para um contínuo monitoramento do desempenho das atividades. Quando propriamente elaborado ele também funciona como um sistema de alerta que antecipa eventuais dificuldades ou desvios dos caminhos planejados para se atingir os objetivos da entidade (GUIA DE GESTÃO, 2002, p. 86).

Neste sentido, percebe-se que o fluxo de caixa é uma necessidade de qualquer empresa, seja ela com ou sem fins lucrativos, pois se trata de uma ferramenta administrativa que apoia os gestores nos processos de tomada de decisões financeiras.

Ainda buscando explicar a importância da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) para as Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL), os autores Olak e Nascimento (2009, p. 76) afirmam que este controle tem por principal objetivo “atender à própria administração, bem como associados, membros e outros usuários”. Detalhando esta afirmação, é dito que:

Essa demonstração é muito bem aceita por evidenciar recebimentos e pagamentos do período e o respectivo saldo existente para fazer face a outros compromissos vincendos. Mostra o que ocorreu em termos de recebimentos e pagamentos. É de fácil interpretação (OLAK; NASCIMENTO, 2009, p. 76).

Através do fluxo de caixa, portanto, é revelada a real situação da empresa em termos financeiros e ele proporciona maior visão dos recursos disponíveis, enquanto o Demonstrativo de Resultado do Exercício informa a situação econômica da empresa (ZDANOWICZ, 2000).

Dito de outro modo, Olak e Nascimento (2009), afirmam que, não obstante a relevância do DFC, ele não deve ser utilizado isoladamente para fins de tomadas de decisões, já que ela não deixa evidente outros aspectos importantes, só contemplados nos demais demonstrativos ou relatórios financeiros.

#### 1.4 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS

De acordo com Gitman (2004) existem quatro demonstrações obrigatórias ao controle contábil de qualquer empresa: as demonstrações do fluxo de caixa, o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados.

No caso específico das organizações sem fins lucrativos, levando-se em conta as características que lhe são pertinentes, Olak e Nascimento (2009) propõe uma indagação quanto à aplicabilidade para essas entidades dos mesmos critérios praticados nas empresas, tanto em termos de estruturação como de divulgação das Demonstrações Contábeis.

Não obstante a ampla gama de legislações que coexistem no Terceiro Setor, é salutar esclarecer quais as demonstrações contábeis são, realmente, importantes para estas organizações.

De acordo com Olak e Nascimento (2009, p. 69), 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; (sic)
- IV – demonstração das origens e aplicações de recursos;
- V – notas explicativas.

Essas são as demonstrações contábeis mais importantes para as Organizações sem fins lucrativos. Neste trabalho, dar-se-á maior ênfase às duas primeiras, devido ao seu maior grau de utilidade para as organizações em questão.

#### **1.4.1 Balanço Patrimonial**

O Balanço Patrimonial é uma demonstração contábil indispensável a qualquer tipo de organização, quer explore ou não atividade lucrativa (OLAK; NASCIMENTO, 2009).

Ross (2008, p. 56) explica que “balanço patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa possui (seus ativos), o que a empresa deve (seus exigíveis), e a diferença entre os dois (patrimônio líquido da empresa)”. Disto entende-se que é fundamental que o Balanço Patrimonial seja utilizado pela organização com um veículo de substancial importância para guiar os tomadores de decisões.

Nesta mesma linha, Matarazzo (2007, p. 15) diz que “a análise de Balanços objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões”. É mediante uma análise adequada deste demonstrativo que os dados ali constantes se transformarão em informações, as quais são capazes de produzir “reação ou decisão” sendo “tanto mais eficientes quando melhores informações produzir”.

Neste contexto, julga-se pertinente destacar o papel do analista de balanços:

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

Com base no exposto se pode observar a importância deste demonstrativo, que é forte base para análise da situação financeira da empresa bem como para tomada de decisão.

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

Esta “fotografia” pode ser exemplificada com o seguinte modelo:

Item / Ano	31/12/ XXXX
<b>Ativo</b>	<b>XX.XXX,XX</b>
<b>Corrente</b>	
Disponível	
Aplicações de curto prazo	-
Promessas de doações	-
Contas a receber	-
Pagamento antecipado de despesas	
<b>Permanente</b>	
Móveis e utensílios	
Equipamentos	
Veículos	
Imóveis	
<b>Passivo + Patrimônio</b>	<b>XX.XXX,XX</b>
<b>Corrente</b>	
Contas a pagar	
Impostos e contribuições a recolher	-
Auditoria	-
Trabalhistas	-
Salários	-
Provisões trabalhistas	-
<b>Permanente</b>	
Empréstimos a pagar	-
<b>Patrimônio Social</b>	<b>XX.XXX,XX</b>

**Figura 1 – Modelo de Balanço Patrimonial usado em OSC**

Fonte: Adaptado de Guia de Gestão (2002).

Vê-se que a estrutura do balanço está dividida em: ativo, passivo e patrimônio líquido (ou patrimônio social). De acordo com o Guia de Gestão (2002), ativos são todos os bens que a entidade tem posse e mais os bens a que ela exerce direito, mas que estejam em mãos de terceiros. O passivo e o patrimônio social mostram quem tem direito sobre os bens que estão de posse da entidade, uma vez que vieram de algum lugar ou de alguém: se de terceiros, chama-se passivo, se da própria entidade, chama-se patrimônio líquido ou patrimônio social. Daí a equação fundamental (GUIA DE GESTÃO, 2002):

$$\text{Total de ativos} = \text{Total do Passivo} + \text{Patrimônio Social}$$

Exemplos de ativos em uma OSC seriam: saldos em contas bancárias, prédios, terrenos e construções, promessas de doações e veículos. Exemplos de passivos em uma OSC seriam: contas a pagar, impostos e contribuições a recolher, salários e provisões trabalhistas já apuradas, mas ainda não pagas e as dívidas de longo prazo. Da diferença entre o valor do ativo e o valor do passivo surge o valor do patrimônio social (GUIA DE GESTÃO, 2002).

A diferença entre o balanço patrimonial e a demonstração de resultados, aliás, também é pontuada pelo Guia de Gestão (2002, p. 89):

Se o balanço é uma medida do estoque de bens da entidade num determinado ponto do tempo, a demonstração de resultados é uma medida do fluxo de receitas e custos para um certo período, sendo, portanto, uma ferramenta gerencial de vital importância para todos aqueles que se preocupam em sair da eterna *situação de déficit*.

Como para organizações do terceiro setor, não faz sentido se falar em lucro ou prejuízo, é mais comumente adotado o termo demonstração de resultados do exercício (DRE) ou demonstração de superávit ou déficit do exercício (DSDE).

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

Uma das mais importantes ferramentas de análise financeira de uma empresa é o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE). Mas, é salutar lembrar que a denominação Demonstração do Resultado do Exercício, não é a mais indicada pra entidades sem fins lucrativos, conforme Olak e Nascimento (2009). Isto porque, a palavra ‘resultado’ carrega sentido de resultado em termos de lucro ou prejuízo, o que está mais vinculado às entidades com fins lucrativos. Já que as organizações do Terceiro Setor não têm finalidade lucrativa, o mais adequado, conforme explicam estes autores, é se falar em *superávit* ao invés de lucro, e em *déficit*, ao invés de prejuízo. Assim, a denominação mais apropriada é Demonstração do *superávit* ou *déficit* do exercício (DSDE).

A ênfase aqui não deve ser dada ao resultado (lucro/prejuízo), como ocorre nas entidades de fins lucrativos. Obviamente, ao final, será evidenciado, igualmente, um resultado (superavitário ou deficitário), mas para a entidade sem fins lucrativos, em linhas gerais, a preocupação maior é com as atividades/projetos desenvolvidos do que com o resultado (OLAK; NASCIMENTO, 2009, p. 73).

Em linhas gerais, é possível afirmar que este demonstrativo evidencia de que forma são gerenciados os recursos que chegam até a entidade, apresentando as receitas e despesas para um determinado período.

Gitman (2001, p. 102) acrescenta que este documento,

Fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um período específico. O mais comum é a demonstração do resultado do exercício cobrindo um período de um ano que termina em uma data específica, normalmente 31 de dezembro do ano calendário.

Elaborar o DRE ou DSDE é importante, pois ele é o meio de informar aos interessados o resultado líquido de um exercício. Isso é feito através do confronto das receitas, custos e despesas, apuradas de acordo com o regime de competências, como explica Souza (2002, p. 177):

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



Portanto, independentemente da terminologia adotada, essa demonstração é de suma importância para essas entidades, conforme explica Olak e Nascimento (2009) por evidenciar, de forma efetiva, as ações dos gestores em termos de volume de recursos obtidos e custos e despesas empregadas nas atividades dessas entidades. Estes autores concluem que se devem confirmar, também, nessa demonstração, as receitas e despesas financeiras; as despesas com depreciações, a exaustão e amortizações, se for o caso, e os ganhos ou perdas de capital (OLAK; NASCIMENTO, 2009,).

O Guia de Gestão (2002, p. 101) menciona que “o ponto inicial de toda gestão financeira é a construção de uma imagem sobre as fontes e usos de recursos da entidade”. A fim de melhor ilustrar esta colocação, segue abaixo um modelo de DSDE de organizações do Terceiro Setor:

<b>Receltas</b>	<b>XXX.XXX,XX</b>
Prefeitura	
Doações Pessoa Jurídica	
Doações Pessoa Física	
Promoções	
Trabalho Voluntário	
<b>Despesas</b>	<b>XXX.XXX,XX</b>
<b>Atendimento às crianças</b>	
Salários	
Encargos Sociais	
Alimentação	
Limpeza e manutenção	
Material pedagógico	
Reparos e reformas	
Outras	
<b>Serviço de apoio</b>	
<b>Administração geral</b>	
Salários	
Encargos	
Trabalho Voluntário	
Contas públicas	
<b>Captação de recursos</b>	
Salários	
Encargos	
Trabalho Voluntário	
Materials	
<b>Resultado Bruto</b>	<b>X.XXX,XX</b>
<b>Ajustes por mudanças em Inventários</b>	
Materials (final - Inicial)	
Pagamentos antecipados (final - Inicial)	
Contas a receber (final - Inicial)	
Contas a pagar (final - Inicial)	
<b>Ajustes no estoque de capitais (final + vendas - Inicial - compras)</b>	
Móveis e utensílios	
Equipamentos	
Veículos	
Imóveis	
<b>Sobra (Déficit)</b>	<b>(X.XXX,XX)</b>
<b>Ativos líquidos no início do ano</b>	<b>XX.XXX,XX</b>
<b>Ativos líquidos no final do ano</b>	<b>XX.XXX,XX</b>

Figura 2 – Modelo de DRE ou DSDE usado em OSC  
 Fonte: Adaptado de Guia de Gestão (2002).

A receita de uma entidade do Terceiro Setor é uma conta que merece especial atenção, uma vez que ela existe a partir da captação de recursos, ou seja, de doações.

Os potenciais doadores são aqueles que têm algum interesse em investir na organização, sob motivações que costumam variar desde as de caráter religioso até as de satisfação pessoal ou de responsabilidade social. **Podem ser indivíduos, empresas, fundações nacionais, governos, fundações estrangeiras e agências internacionais.** Uma base sólida de doadores constitui-se na principal fonte de receita para qualquer instituição social (GUIA DE GESTÃO, 2002, p. 107, grifo nosso).

Uma observação que cabe aqui, é que dependendo de cada OSC, diversos tipos de demonstrativos podem ser construídos. De acordo com o Guia de Gestão (2002), seguem alguns exemplos:

- Demonstrativos de custos de atividades específicas;
- Demonstrativos de fundos de doações por natureza de doação;
- Movimentação das contas de ativo permanente;
- Custos por setor da entidade;
- Contas a receber;
- Contas a pagar;
- Promessas de doações;
- Livro de transações diárias e assim por diante.

O importante é que o gestor financeiro saiba definir quais informações devem ser tomadas e, a partir disto, defina quais informações precisa ter ao seu dispor para a tomada de decisão. O bom senso é o que deve prevalecer, pois o objetivo das demonstrações contábeis é justamente facilitar a compreensão de seus dados pelos membros do conselho e da diretoria, a fim de orientá-los em suas decisões.

O Balanço Patrimonial e o DRE apresentados acima são fontes importantes de informação para análises financeiras da instituição.

## 1.5 ANÁLISE FINANCEIRA

Antes de se falar sobre análise financeira, esta que é medida pelos índices financeiros, é importante uma breve explanação sobre o significado da palavra “indicadores” para entidades do terceiro setor.

Os indicadores, nesse tipo de organização, servem para medir e monitorar resultados e ver se eles estão indo ou não, no rumo planejado. De tal modo, é pertinente dizer que “o fato de não se poder calcular numericamente um resultado não significa que ele seja impossível de ser medido” (GUIA DE GESTÃO, 2002, p. 65). A título de exemplificação, uma OSC pode ter indicadores sociais da população atendida, indicadores da sua área de atuação, dentre outros.

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

Disto, entende-se que há uma característica peculiar adaptada ao conceito de indicadores, para entidades do terceiro setor. Devido, porém, ao foco deste estudo ser pertinente aos aspectos financeiros das entidades do terceiro setor, é sobre este aspecto que se dará maior ênfase.

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

### 1.5.1 INDICADOR DE SOLVÊNCIA RELATIVA

Tendo por base o balanço patrimonial, pode-se inferir sobre a solvência e a liquidez da entidade. Entende-se por solvência, a capacidade da empresa honrar seus compromissos de longo prazo, enquanto que liquidez refere-se à capacidade da empresa em cumprir seus objetivos de curto prazo (Guia de Gestão, 2002).

O coeficiente da solvência (ou solvência relativa) é medido pela razão entre o total do passivo (passivo corrente mais passivo permanente) e o ativo total. Desse modo temos (GUIA DE GESTÃO, 2002).

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

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

### 1.5.2 INDICADOR DE LIQUIDEZ RELATIVA

Já a liquidez relativa é medida pela razão entre ativo corrente e passivo corrente:

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

A liquidez relativa diz quanto de valores a entidade possui disponíveis para pagamento no curto prazo, para cada um real de dívida (GUIA DE GESTÃO, 2002).

### 1.5.3 INDICADORES DE DESPESAS

Os indicadores de demonstração de resultados podem ajudar a entidade a mostrar onde a entidade tem usado o dinheiro que arrecada - o que contribui para a transparência financeira.

O Guia de Gestão (2002, p. 96) expõe alguns exemplos de indicadores relacionados às demonstrações de atividades, como segue:

$$\frac{\text{Despesas com atendimento}}{\text{Total das receitas}}$$

$$\frac{\text{Despesas com administração}}{\text{Total das receitas}}$$

$$\frac{\text{Despesas com captação}}{\text{Total das receitas}}$$

Por estes indicadores, tem-se a fração de real que é gasta com o atendimento as crianças (ou com qual público for o da entidade) para cada um real arrecadado pela entidade. O mesmo raciocínio se aplica as despesas com administração e com captação (GUIA DE GESTÃO, 2002).

Alerta-se que,

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

Estes, e outros indicadores financeiros que tenham relevância para cada OSC, podem e devem constituir elemento para legitimar o processo de tomada de decisão dos membros da diretoria, bem como respaldar a prática de transparência na prestação de contas, tão exigida das entidades sem fins lucrativos.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

Para esta pesquisa utilizou-se como método o estudo de caso. De acordo com Gil (2002, p.54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” Colabora Yin (2005, p.32) quando diz que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso foi realizado na Casa do Menino Jesus de Praga (CMJP) de Porto Alegre, RS. A CMJP é uma entidade do Terceiro Setor que atende crianças com lesão cerebral grave e deficiência motora permanente, que sejam provenientes de famílias desestruturadas da região.

A preferência da autora pelo estudo de caso se deu pelas vantagens e liberdade que esta forma de estudo permite: possibilidade de maior entendimento do objeto estudado, maior flexibilidade na formulação de problemas e consequente possibilidade de construção de análises mais aprofundadas sobre os resultados obtidos.

Este trabalho classificou-se quanto aos objetivos como pesquisa exploratória. Os dados foram coletados através de uma abordagem qualitativa com pesquisa exploratória e documental, sendo classificados como primários os obtidos através da observação e aplicação de entrevista semiestruturada com perguntas abertas; e secundários os coletados a partir de documentos financeiros e contábeis da referida instituição, utilizando como referência o exercício de 2009.

Por pesquisas exploratórias, Gil (2002, p.41) assim conceitua:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições [...] na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Primeiramente foram realizadas leituras exploratórias de maneira seletiva e analítica (sobre terceiro setor e finanças) e, posteriormente, aplicação de entrevista semiestruturada.

De acordo com Yin (2005, p.116): “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Ainda Yin (2005, p. 116) salienta que “vai parecer que as entrevistas são conversas guiadas e não investigações estruturadas assumindo um caráter fluido no lugar de rígido”.

A entrevista (Apêndice A) foi subdividida em quatro blocos e composto por 47 (quarenta e sete) questões.

O primeiro bloco indagava sobre a apresentação da empresa e sobre o papel do administrador financeiro bem como as características específicas, no que tange aos aspectos financeiros, enquanto entidade pertencente ao. No segundo bloco, questionou-se sobre o planejamento financeiro. O terceiro bloco versou sobre os controles internos da organização. E, por fim, o quarto bloco, abordou-se questões sobre as demonstrações financeiras. Este foi o instrumento de pesquisa (apêndice A).

Além da referida entrevista, que foi aplicada diretamente com o administrador financeiro da CMJP, também foram averiguados dados de controles financeiros internos, como planilhas em Excel e talões de notas fiscais e controles contábeis, que fizeram parte da entrevista documental. Os documentos averiguados foram o Balanço Patrimonial e o DRE do exercício do ano de 2009. Consultas ao site da entidade também foram realizadas. O objetivo da verificação destes documentos foi complementar as informações obtidas durante a entrevista. Por ocasião da entrevista, se procurou captar informações-chaves das temáticas abordadas neste TCC, ao mesmo tempo em que se buscou observar o grau de informações que o administrador financeiro possui com relação ao planejamento financeiro da organização, e suas características peculiares de gestão enquanto entidade sem fins lucrativos.

A entrevista foi realizada na CMJP inicialmente com uma pessoa que era o gestor financeiro, em um contato informal que a autora estabeleceu com a entidade. Porém, esta pessoa deixou de pertencer à entidade, e no contato seguinte que a autora estabeleceu com a CMJP, já foi atendida pelo novo gestor financeiro. Nesta oportunidade, realizou-se entrevista de caráter mais formal, de maneira presencial e individualmente. A entrevista foi então gravada e posteriormente transcrita a fim de facilitar a interpretação de dados.



A análise dos dados foi feita subdividindo-se a entrevista já transcrita de acordo com os temas relacionados aos objetivos específicos e a questão problema desta pesquisa. Em seguida, foram destacados pontos considerados relevantes e foram estabelecidas conexões entre as respostas do entrevistado e a teoria ora estudada.

De acordo com Gil (2002), a análise dos dados tem como objetivo organizar as informações obtidas, durante a coleta, para possibilitar o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa. Este autor define que, após a fase de análise, uma interpretação dos dados ocorre para procurar um sentido mais amplo das respostas associando aos conhecimentos obtidos na literatura.

De modo que com a análise de dados coletados nas observações, entrevistas e a documentação contábil e financeira foi possível estabelecer uma maior aproximação com a realidade financeira da organização. E estas informações foram analisadas a fim de averiguar como ocorre a gestão financeira na CMJP a exemplo de ser ela uma entidade que não visa ao lucro, ao mesmo tempo em que precisa de liquidez e solvência para garantir a tranquilidade em suas operações. Estes indicadores foram calculados como parte da análise de dados deste estudo.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo que iniciou na elaboração do projeto de TCC, seguido de sua aplicação, tem seus resultados apresentados e analisados neste capítulo.

#### 3.1 A INSTITUIÇÃO

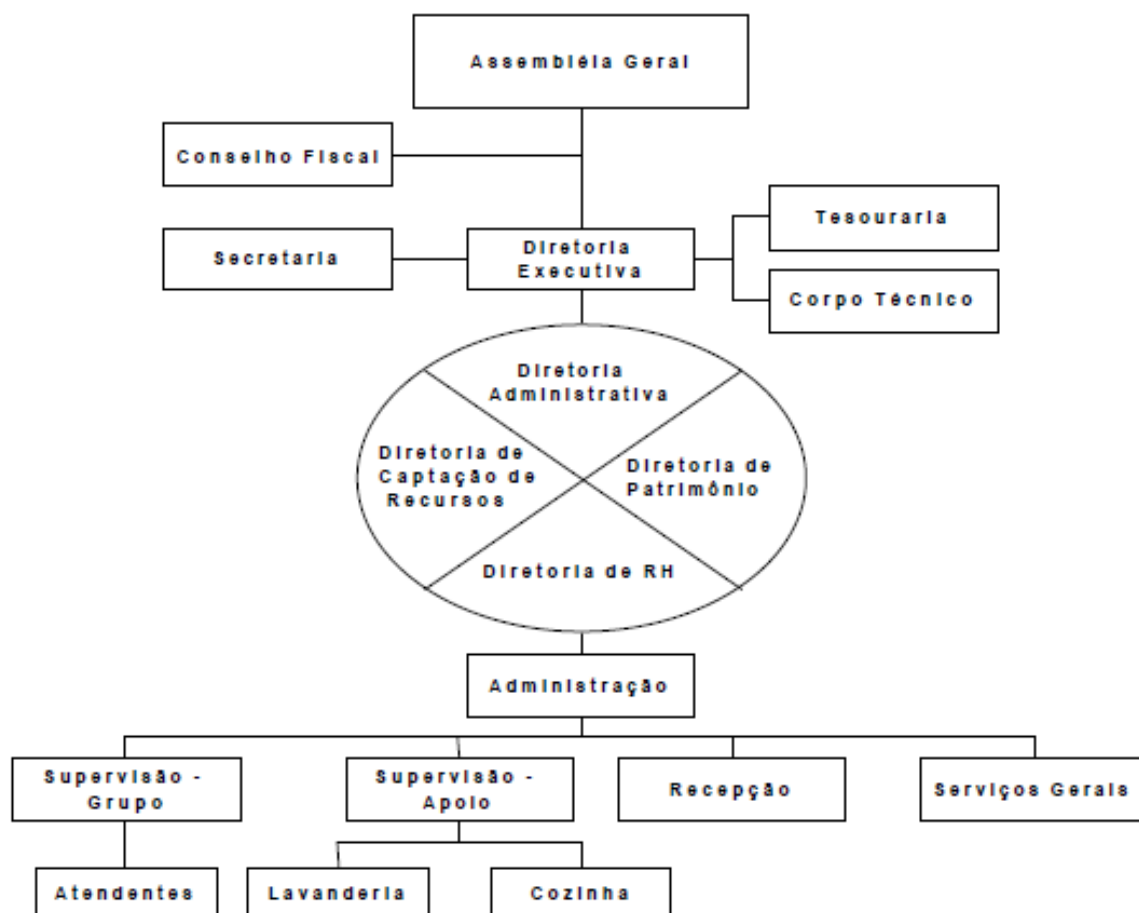
A Casa do Menino Jesus de Praga, situada na cidade de Porto Alegre/RS, foi fundada em 6 de janeiro de 1984 a partir de terreno doado pela prefeitura. Construída e mantida com apoio da comunidade, empresas e instituições, inicialmente a entidade atendia crianças abandonadas que chegavam até a CMJP através de juizado da infância e juventude, ministério público ou da FASE. Posteriormente o atendimento passou a ser especializado a crianças com lesão cerebral profunda e deficiência motora permanente.

Sua missão é

Missão

Prestar serviços de Assistência Social Filantrópica a crianças com lesão cerebral profunda e deficiência motora permanente, oriundas de famílias extremamente pobres ou desestruturadas, da região metropolitana de Porto Alegre (CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA, 2010, p. 1).

Seu quadro de colaboradores é composto por 56 funcionários remunerados, 70 voluntários com participação ativa, 10 membros do conselho consultivo, 6 membros do conselho fiscal e 11 pessoas na Diretoria Executiva, todos voluntários. Além disto, a entidade conta com a participação de estagiários, sediando o espaço para realização de estágios curriculares, em sistemática de convênio com o Instituto Porto Alegrense (IPA) e com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) nos cursos de fisioterapia e enfermagem. Esta estrutura está representada no organograma a seguir:



**Figura 3 – Organograma da CMJP**  
 Fonte: Casa do Menino Jesus de Praga (2010)

O planejamento orçamentário da CMJP leva em conta a seguinte equação: cada criança representa um investimento mensal médio de R\$ 2.400,00, sendo que, 80% deste valor é buscado junto a doações da comunidade. Para incentivar a captação de recursos com doadores, a entidade tem um projeto chamado “Amigos da Casa”. Trata-se de uma campanha permanente de captação de doações, principalmente através de depósitos bancários, boleto bancário ou débito em conta.

Os auxílios governamentais são os seguintes:

- Oriundos do Governo Federal, via INSS (benefício continuado - LOAS), no valor de um salário mínimo nacional, mensal, para cada Criança (atualmente R\$ 465,00), sendo recebidos pelo Presidente da Casa, que é o tutor ou curador das Crianças;
- Oriundos do Governo Estadual, via FASC, no valor de R\$ 1.332,80 por mês para o total de 42 Crianças; e,

- Oriundos do Governo Municipal, via CMDCA, em decorrência do aproveitamento legal do incentivo fiscal do imposto de renda, por pessoas físicas e jurídicas, conforme Programa Funcriança.

Os registros legais que a entidade tem são os seguintes (CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA, 2010):

- Inscrição no CNPJ, nº **89.621.767/0001-41**;
- Utilidade Pública Municipal: lei municipal nº 6205 de 06/10/1988;
- Utilidade Pública Estadual: declaração de 27/04/1990;
- Utilidade Pública Federal: decreto nº 50517 de 04/08/1992 – Certidão renovada até 30/04/2010;
- CMAS (Conselho Municipal de Assistência Social de Porto Alegre – registro nº 058/04);
- CMDCA (Conselho Municipal dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes – registro 435);
- CMDCA – Certificado de Autorização para Captação de Recursos Financeiros, válida até 31/12/2010;
- CNAS (Conselho Nacional de Assistência Social) – atestado e registro conforme processo nº 23002.003031/84-5;
- CEBAS (Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social) – certidão renovada até 13/08/2011.

Conforme o administrador financeiro da entidade, ele responde por toda a parte operacional, administrativa e financeira da entidade, pois se envolve diretamente com todos os assuntos, como por exemplo: pagamentos, a parte administrativa, a parte financeira (com as pessoas, funcionários), a parte de compras, contatos externos, etc. Ele salienta que qualquer problema que ocorra, a qualquer hora, ele tem que resolver. Além disso, ele apresenta ciência quanto ao fato de ser o grande responsável pelo por informar a diretoria referente a qualquer assunto, da área financeira ou não, que possa impactar nos serviços da entidade.

Estas afirmações dadas pelo entrevistado estão de acordo com o que informa o Guia de Gestão (2002), onde é salientado que o gestor financeiro de uma OSC precisa prestar contas de tudo, em todo momento que for solicitado, tendo a transparência, clareza e honestidade, como qualidades essenciais a sua função.

Na visão do entrevistado as principais diferenças do terceiro setor para empresas do primeiro e segundo setores, na prestação de contas, nos controles e na forma de gestão é que as empresas do terceiro setor não tem faturamento.

Segundo o administrador da instituição: *“Qualquer empresa, qualquer organização, ela sempre busca um equilíbrio entre a receita e despesa. Numa empresa que tu tenhas faturamento, que tu tenhas venda, dependendo da situação, tu podes fazer uma campanha, antecipar faturamento... uma série de coisas para ti manter o equilíbrio entre a receita e despesa [...] no meu sistema de controle, o que eu vejo um pouco diferente: eu não tenho uma capacidade forte de reinvestimento, de gerar riqueza”*.

Neste sentido, o entrevistado explica que em uma empresa pertencente aos outros setores, é possível manter reservas, com vistas a manter a sobrevivência, enquanto que para as do terceiro setor isso é mais difícil. Ele exemplifica dizendo que se for fazer um treinamento para toda a equipe, precisaria, talvez, aguardar 1 (um) ano, e ainda assim tentar conseguir um voluntário, enquanto numa empresa privada, esse mesmo treinamento poderia acontecer em uma semana.

Deste modo, percebe-se que entidades do terceiro setor, enfrentam desafios das mais diversas esferas, pois como os recursos que chegam até a entidade vem de forma voluntária, não compete à entidade impor qualquer forma de pressão ou obrigatoriedade nos contribuintes, e qualquer tipo de projeto que queira programar e que dependa de verbas, pode-se tornar mais moroso que em entidades dos demais setores. Apesar destas peculiaridades características do terceiro setor, o entrevistado afirma que nos controles internos bem como na forma de gerenciar, não há diferença entre uma empresa sem fins ou com fins lucrativos.

A entidade do terceiro setor vive para a sua missão, e este aspecto é percebido durante a entrevista, quando é dito que *“a entidade trabalha com pessoas – os pacientes são crianças totalmente dependentes da instituição – e não com um produto ou uma coisa”* (Entrevistado). Todavia, um aspecto interessante que foi explanado pelo entrevistado, é que sob a ótica financeira, não se pode usar tais argumentos, visto que a entidade precisa de recursos para sobreviver, como qualquer outra empresa.

É, portanto, importante observar que este aspecto está enfatizado no Manual da Parceiros Voluntários (2009), quando salienta que ainda que não se voltem à geração de lucro, as Organizações da Sociedade Civil estão sujeitas ao princípio da economicidade, de acordo com o qual “seus gastos devem ocorrer dentro dos limites de suas receitas, desejavelmente gerando uma sobra que lhes assegure folga nas operações.”.

Também foi informado que a CMJP está construindo uma nova sede, que vai ter condições de atendimento para 100 (cem) crianças, o que representa mais de 100% do quadro atual. Devido a isto, ocorre a necessidade de se fazer capacitação, treinamentos e diagnóstico de clima organizacional junto aos funcionários e colaboradores, o que está sendo feito, de acordo com o entrevistado.

### 3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A CMJP possui planejamento estratégico, e dentro deste, está o planejamento financeiro. Elaborar planejamento financeiro é uma prática existente há aproximadamente dez anos na entidade, e este é fonte de referência para indicar o caminho que a entidade pretende trilhar. O Quadro 2 - Detalhamento dos Custos para elaboração do Planejamento Financeiro da CMJP - ilustra o cálculo que a instituição utiliza para o planejamento financeiro partindo da necessidade básica: o atendimento às crianças.

Total de Crianças	Custo de assistência por Criança / Mensal	Meses	Meta Anual / R\$
42	R\$ 2.400,00	12	R\$ 1.209.600,00

**Quadro 2 – Detalhamento dos Custos destinados ao Atendimento prestado pela CMJP**

Fonte: Elaborado pela autora através de dados fornecidos pela CMPJ

Conforme informações do entrevistado e usando a memória de cálculo apresentada no quadro 2, a entidade precisa aproximadamente de “1 milhão e meio por ano”, para cumprir a sua missão, sendo que a obtenção desta receita é a que envolve maior grau de urgência e prioridade. O planejamento financeiro já existe como escopo básico desde o princípio que esta ferramenta começou a ser usada na administração da entidade, e ela funciona como forma de

orientar, coordenar e controlar as providências tomadas pela organização para que esta atinja seus objetivos (GITMAN, 2004).

Também se constatou que a CMJP elabora seu planejamento financeiro, basicamente levando-se em conta suas despesas projetadas, e a partir daí, trabalha na captação de recursos advindos de auxílios governamentais nas esferas federal, estadual e municipal. Para “o que faltar”, é elaborado um plano de ação, “como em qualquer outra empresa”, segundo o entrevistado.

Esta percepção pactua com a orientação dada no Guia de Gestão (2002, p. 79), quando se diz que, “a administração financeira em uma entidade significa colocar-se acima da correria do dia-a-dia, colocar-se na abstração dos números de maneira a tornar-se conscientemente capaz de perceber e conduzir as conseqüências das decisões sendo tomadas”.

Neste sentido, foi constatado, que a entidade possui planejamento financeiro de longo e de curto prazo, sendo estes de responsabilidade de um grupo de pessoas, que são os membros do conselho, juntamente com o gestor financeiro. O planejamento de longo prazo, ou estratégico, na CMJP, é realizado de três em três anos, já o de curto prazo é elaborado anualmente, e tem acompanhamento periódico nas reuniões que ocorrem todos os meses para análises ou reformulações, se necessário. O acompanhamento da evolução do planejamento operacional é feito em cima de um orçamento (previsto x realizado) e tem acompanhamento semanal, na reunião que ocorre habitualmente nas segundas-feiras com todos os membros da diretoria.

Neste aspecto, é relevante observar que as empresas que estão sujeitas a maior incerteza operacional, tendem a adotar horizontes de planejamentos mais curtos do que cinco anos, de acordo com Gitman (2004). Constata-se assim, que este é o caso da CMJP, uma vez que ela opera com doações, motivadas por necessidades e crenças muito pessoais dos doadores, sendo, portanto, de difícil quantificação e previsibilidade. Doravante, é importante lembrar que Drucker (1997) alerta que um dos grandes desafios das entidades do Terceiro Setor é converter doadores em contribuintes.

Após mapear o planejamento financeiro da entidade, averiguaram-se os controles financeiros internos que a CMJP utiliza em suas atividades diárias.

### 3.3 CONTROLES FINANCEIROS INTERNOS

Os controles financeiros da entidade, atualmente são feitos basicamente através de planilhas de Excel, sendo que as demonstrações contábeis são feitas por escritório terceirizado (voluntário). Os controles que a CMJP usa são: planilha de fluxo de caixa, caixa de pequenas despesas, recibo de doações, lançamentos de cheques (doações a receber), entre outros. Neste trabalho, não se obteve acesso a todos os controles ou aos seus valores de referência, uma vez que a entidade optou por preservar dados considerados, para ela, confidenciais.

Mas, pode-se identificar a forma de controle com que a entidade lida com suas finanças (pagamentos e recebimentos), pois o entrevistado demonstrou em sua planilha no computador. A planilha tem uma lista com todos os pagamentos previstos, e com base nos recebimentos, é feita uma previsão, principalmente através do sistema bancário, já que a entidade emite mensalmente os boletos bancários para os doadores cadastrados (integrantes do projeto “Amigos da Casa”) através de um arquivo e assim consegue saber, ou pelo menos prever, o que vai ser creditado na sua conta corrente.

É salientado ainda que grande parte das arrecadações ingressam até o dia 10 (dez) de cada mês (por ser também o período de recebimento de salários ou outras provisões dos doadores), de tal modo que a entidade procura se organizar para também saldar seus compromissos financeiros o máximo possível dentro deste período.

A planilha de pequenas despesas refere-se a qualquer numerário de valor baixo que algum funcionário ou voluntário precise para situações emergenciais. Por exemplo: nas madrugadas, ficam sempre duas enfermeiras de plantão com as crianças. É deixada disponível na caixa da entidade uma quantia X para o caso de haver alguma emergência, e precisarem pegar um táxi com alguma das crianças para levar até o hospital, já que a noite não há funcionamento no setor financeiro. Este valor é lançado com a devida justificativa caso venha a ser usado.

Também há uma planilha que controla doações pré-datadas. É colocado o nome do doador, o número do recibo que foi fornecido a ele, o número do cheque e banco, a data que pode ser descontado e o valor correspondente. Assim, é feito um lançamento na planilha de “contas (doações) a receber”.



Percebe-se que há um vínculo entre as doações a receber, o caixa e o banco. Ocorre que o valor lançado em doações a recebe, sempre entra no caixa ou no banco, quando chega a data prevista. Assim, a empresa pode fazer um planejamento para um determinado período, de acordo com a previsão de caixa ou de bancos e assim organizar seus pagamentos.

Ao ser questionado se considera ser necessária a implantação de um outro controle de fluxo de caixa, o entrevistado informou que não, pois o atual está atendendo a contento. No entanto, disse que haverá a implantação de um sistema integrado de gestão (SIG), que unificará os vários controles, não somente financeiros, mas até inclusive cadastros de contribuintes e outras informações (como estoques de medicamentos, por exemplo) pertinentes à instituição. Este *software* está sendo desenvolvido por uma empresa parceira que atua na área de TI e ofereceu os serviços de criação e implementação do sistema sem nenhum custo. A CMJP só precisará pagar os serviços de suporte, que estarão estabelecidos contratualmente.

Isto mostra que, não obstante se alegue que os controles atuais estejam atendendo as demandas da entidade, há uma real necessidade de implementar melhorias no que tange aos controles financeiros. Isto porque há muitas planilhas separadas e usadas de forma paralela na empresa, o que pode gerar dificuldade de um controle mais efetivo além de gerar uma maior carga de trabalho operacional.

Os controles financeiros devem ser o reflexo de cada pulsar do dinheiro da instituição, e como meio de se evidenciar a transparência nas prestações de contas - tão cobrada e esperada atualmente das empresas sem fins lucrativos - as demonstrações de resultados cumprem importante missão.

### 3.4 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A publicação de balanço patrimonial é uma prática obrigatória para todas as empresas, quer explore ou não, atividade lucrativa (OLAK; NASCIMENTO, 2009). Isto porque, é a partir de sua análise, que os tomadores de decisão poderão averiguar a saúde financeira da entidade e tomar medidas para melhorar ou corrigir o que for preciso. E, no caso de entidades

do Terceiro Setor, essas demonstrações podem até mesmo vir a atrair ou repelir doadores em potencial.

Entretanto, na presente coleta de dados, não foi possível a extração de muitas informações a cerca dos demonstrativos financeiros, visto que o entrevistado, sendo gerente administrativo-financeiro, não se envolve diretamente com a parte fiscal, ficando esta a cargo do setor de contabilidade.

Foi, no entanto, informado, que o tesoureiro da entidade, acompanha mensalmente os demonstrativos, verificando se está de acordo com a previsão. O processo funciona da seguinte maneira: o contador elabora as demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial, DSDE, DFC, entre outras), e envia para o tesoureiro. Este, por sua vez, efetua análise financeira. Havendo dúvidas com relação ao motivo de determinada conta ter tido alguma oscilação desproporcional aos limites considerados normais, é feita uma reunião com o tesoureiro (e/ou demais membros consultivo) e o gerente administrativo-financeiro a fim de dirimir possíveis dúvidas, como explica o entrevistado:

*Ele (o tesoureiro) faz uma análise financeira. Sentamos e conversamos: “por que este mês gastamos muito em medicamentos?” como aconteceu, por exemplo, quando teve a gripe H1N1, e faltou vacina no mercado – ninguém tinha – e nós precisávamos! Aí compramos vacina a preço de ouro. Então, isso gera um custo excedente. (Entrevistado)*

Ao ser questionado se as demonstrações são analisadas, ele afirma que sim, e que toda a equipe que forma a diretoria analisa item a item. Este é um ponto positivo, evidenciando que os responsáveis pela entidade, procuram se inteirar da situação financeira da entidade, e não estão meramente cumprindo protocolo fiscal na elaboração de tais demonstrativos.

Referente aos indicadores dos resultados financeiros da CMJP foi explanado que a entidade não faz uso da maior parte de tais indicadores, por considerarem que elas não sejam relevantes para eles, enquanto entidade do terceiro setor. Um indicador que a entidade utiliza, por exemplo, é para averiguar os investimentos (quanto ao nível de crescimento da receita, o que está contribuindo para tal crescimento, etc.), mas salienta que índices como o de liquidez, por exemplo, “não se aplica”.

O entrevistado explicou que eles têm outros indicadores, mas que estes são “principalmente com relação às crianças”, como o tempo de vida, índice de mortalidade, entre outros. São índices que dizem respeito a averiguar se os objetivos propostos na missão da entidade estão sendo alcançados.

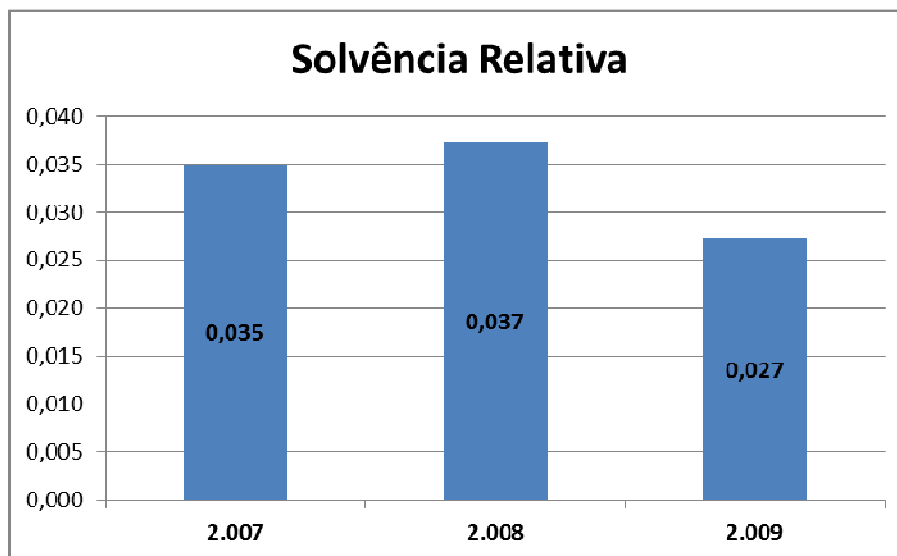
Esta informação obtida na entrevista, não obstante possa surpreender, está de encontro com o que reza o Guia de Gestão (2002, p. 65) referente aos indicadores para entidades sem fins lucrativos. “O fato de não se poder calcular numericamente um resultado não significa que ele seja impossível de ser medido”. E de fato, há aspectos importantes de se avaliar, medir e monitorar em entidades do terceiro setor, que nem sempre podem se traduzir em números ou ser obtido com fórmulas.

*“O que eu vou fazer com índice de liquidez aqui no meu caso? Eu não tenho estoque, eu não tenho um produto. Eu não faturei, eu não tenho um produto de venda”* (Entrevistado).

Assim, com base no referencial teórico, acredita-se que estas análises financeiras que a CMJP dispensa possam sim ser relevantes para entidades do terceiro setor, pois, embora este tipo de entidade não almeje lucratividade, é certo que deseja alcançar resultados positivos em sua gestão e cumprir a sua missão. E neste sentido, o cálculo dos indicadores só tem a contribuir.

Por conseguinte, a título de contribuição ou mesmo para aprofundar as análises do presente estudo, foi elaborada uma planilha em Excel para cálculo de alguns indicadores, com base no capítulo 1.5, p.27, que versa sobre a análise financeira em entidades do Terceiro Setor, utilizando os dados da CMJP.

Tendo-se como base o balanço patrimonial referente ao exercício de 2009 da Casa do Menino Jesus de Praga (anexo A), fez-se o cálculo da solvência relativa da entidade (gráfico 1 Solvência Relativa), a fim de averiguar a capacidade de a CMJP cumprir suas obrigações financeiras de longo prazo. Além disso, estabeleceu-se uma análise paralela com relação aos dois anos anteriores.



**Gráfico 1 – Solvência Relativa**  
Fonte: Elaborado pela autora

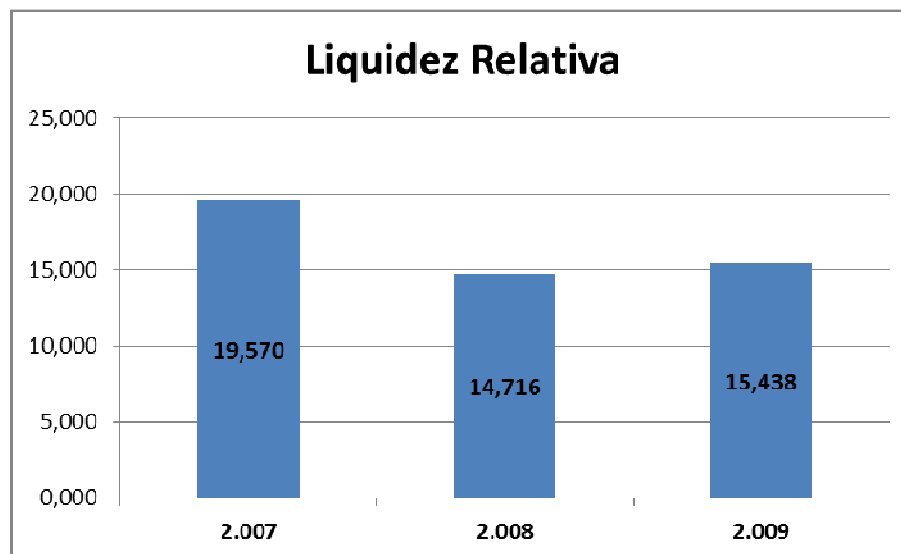
A solvência relativa (não é absoluta, pois não se inclui o valor do patrimônio social) de 0,027 diz que a CMJP, pelo balanço de 2009, possuía 0,027 de dívida por cada R\$ 1,00 de ativo. Ou seja, a entidade estava muito bem em termos de solvência.

Constatou-se ainda que ocorreu uma melhora no índice de solvência com relação aos anos anteriores, que estavam em 0,037 (em 2008) e 0,035 (em 2007), mas que também eram índices bons.

Desta maneira, compreende-se que é relevante que a CMJP efetue os seus indicadores de solvência para averiguar dados vitais para a entidade, como a capacidade de liquidar antecipadamente seus compromissos financeiros de longo prazo, por qualquer motivo que seja.

Da mesma forma, é importante que se calcule o índice de liquidez relativa, a fim de averiguar a capacidade que a CMJP tem de cumprir suas obrigações financeiras operacionais, aquelas que vencem no curto prazo.

Para calcular a liquidez relativa da CMJP, verificaram-se no Balanço Patrimonial (Anexo A) as informações referentes ao ativo corrente e ao passivo corrente do mesmo período. Estes dados estão no gráfico 2 – Liquidez Relativa, como segue:



**Gráfico 2 – Liquidez Relativa**

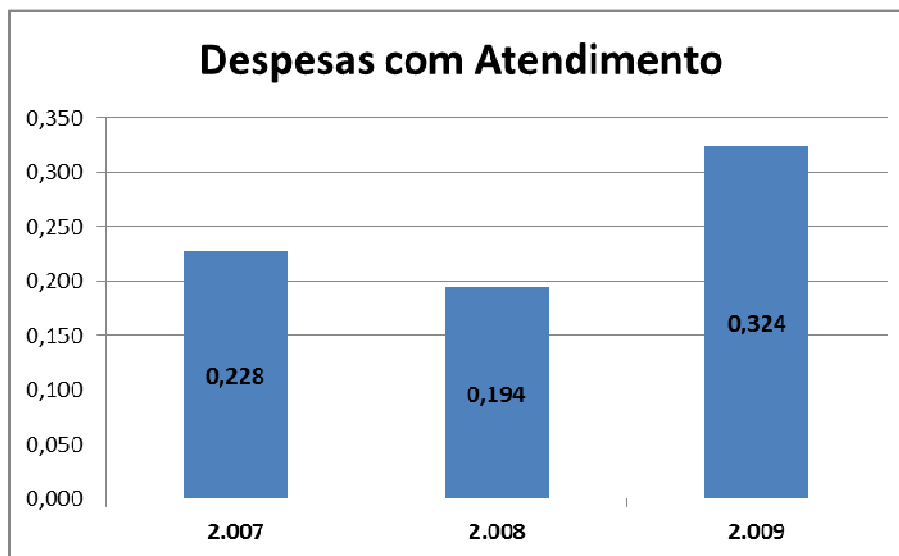
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à liquidez, o valor de 15,44 mostra que para cada R\$ 1,00 de dívidas no curto prazo a entidade possuía R\$ 15,44 disponíveis para pagamento em 31/12/2009, ou seja, também apresenta bons resultados.

Com relação aos anos anteriores, onde se encontrou o valor de 14,72 (em 2008) e 19,57 (em 2007) - que também eram índices satisfatórios- constatou-se que houve redução na liquidez, sobretudo do ano de 2008 com relação ao ano de 2007.

Provavelmente esta redução ocorreu devido ao início da construção da nova sede. O empreendimento foi lançado em 19/04/2007, com início das obras no segundo semestre de 2007 e prazo de término estimado em 24 meses. O custo aproximado do investimento é de R\$ 6.500.000,00, incluídos investimentos com móveis e equipamentos. (CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA, 2010). Já no exercício de 2009, no entanto, ocorreu um aumento na liquidez relativa (de 14,72 para 15,44).

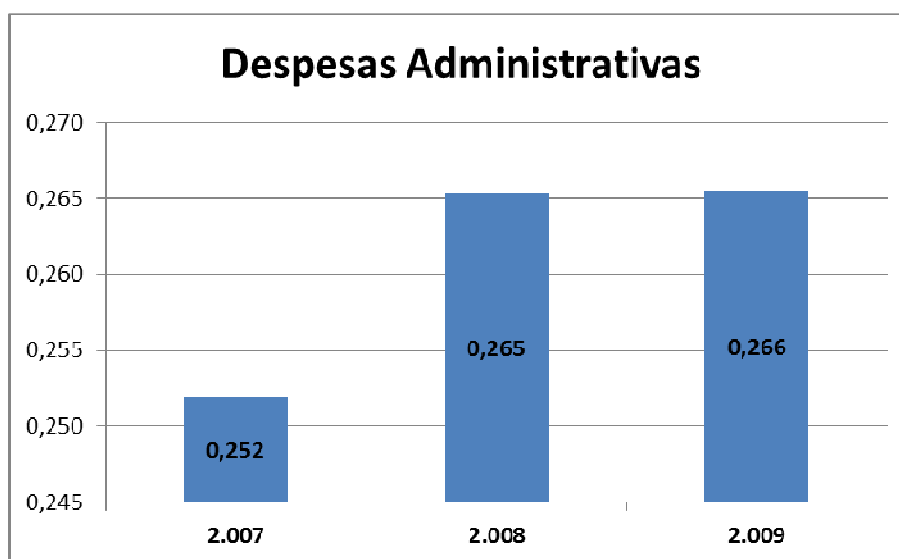
Também se considerou importante averiguar os indicadores de despesas da CMJP. Estes indicadores mostram onde a CMJP tem usado o dinheiro que arrecada, ou seja, quais são suas maiores despesas. Eles foram calculados levando-se em conta a planilha de DRE ou DSDE que compõe o Anexo A.



**Gráfico 3 – Despesas com Atendimento**  
 Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 3 – Despesas com Atendimento - mostra as despesas com o atendimento, que no caso da CMJP são as despesas destinadas à alimentação, higiene e medicamentos. Por estes indicadores nota-se que para cada R\$ 1,00 arrecadado, R\$ 0,32 foram utilizados com o serviço de atendimento às crianças, em 2009. Este indicador mostra que, com relação aos anos anteriores, ocorreu uma ampliação neste tipo de despesa, quando para cada R\$ 1,00 arrecadado, gastou-se R\$ 0,19 (em 2008) e R\$ 0,23 (em 2007).

Da mesma maneira, calcularam-se as despesas administrativas, dividindo-se despesas administrativas pelo total das receitas, obtidas no DRE (anexo A) conforme mostra o gráfico 4:

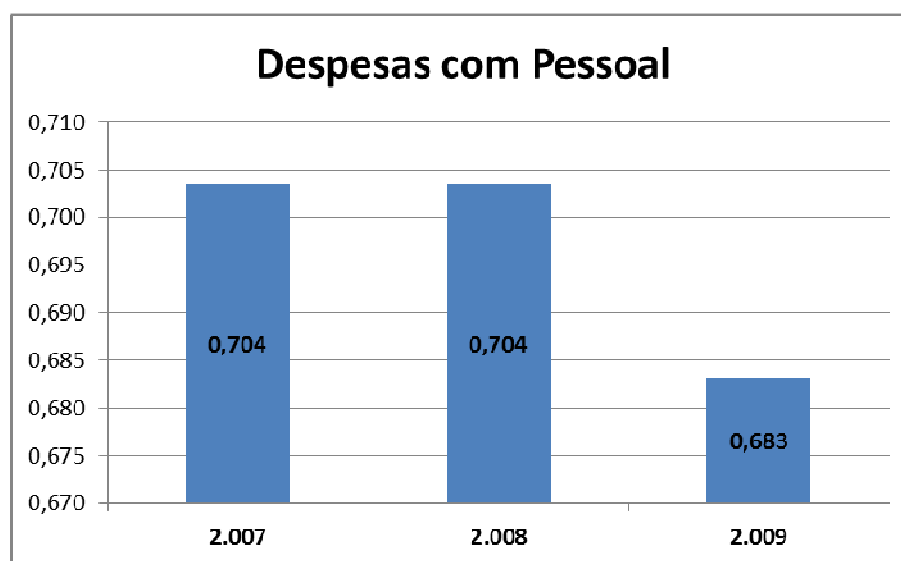


**Gráfico 4 – Despesas Administrativas**  
 Fonte: Elaborado pela autora

Por estes indicadores nota-se que para cada R\$ 1,00 arrecadado foram utilizados R\$ 0,26 com despesas administrativas no exercício de 2009. Este índice foi o idêntico ao do ano anterior, sendo que em 2007 o gasto havia sido de R\$ 0,25 para cada R\$ 1,00 arrecadado.

Embora não existam padrões pré-definidos para comparação (*benchmarks*), é sugerido que as despesas administrativas não ultrapassem 35% da receita. (Guia de Gestão, 2002). De modo que a CMJP está dentro deste parâmetro e tem mantido este índice constante nos três últimos anos.

Outra informação de despesa que consta no DRE ou DSDE da Casa do Menino Jesus de Praga, diz respeito ao que ela tem gastado com Pessoal. Para calcular estes indicadores, foi utilizado o mesmo método (total de despesas com pessoal, dividido pelo total de receitas). conforme mostrado no Gráfico 5 – Despesas com Pessoal.



**Gráfico 5 – Despesas com Pessoal**

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que no ano de 2009, para cada R\$ 1,00 arrecadado, R\$ 0,68 foi utilizado para despesas com pessoal (remuneração direta, benefícios e FGTS). Nos dois anos anteriores este tipo de despesa representou uma fatia ainda maior da receita: R\$ 0,70 para cada R\$ 1, 00 arrecadado. Estes indicadores possuem resultados muito significativos se comparados com os outros resultados dos demais indicadores, considerando que a instituição também possui um número significativo de voluntários.

Assim, calculando estes índices, pôde-se obter uma visão mais abrangente com relação à solvência e a liquidez relativas da CMJP, tendo uma perspectiva da quão preparada a instituição pode estar para enfrentar desafios financeiros que se coloquem tanto no longo como no curto prazo. Também se constatou quais são as principais despesas da entidade e o que elas representam dentro do total de suas receitas. Esta visão possibilita-nos estabelecer comparações entre as várias contas que compõe as receitas e despesas da entidade, e pode, também, servir de base para a própria organização tomar medidas para controlar melhor suas finanças, enquanto entidade sem fins lucrativos que é.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor requer práticas diferenciadas em sua gestão no que tange aos seus objetivos: é um setor especial, pois ele vive e sobrevive não para obtenção de retornos financeiros, mas porque se tem uma missão a cumprir. Esta missão normalmente está relacionada ao atendimento de demandas sociais que ainda carecem de atenção dos outros setores. Mas, como uma entidade sem fins lucrativos controla suas finanças?

O presente estudo teve por objetivo geral analisar a gestão financeira da Casa do Menino Jesus de Praga (CMJP), de Porto Alegre/RS, que é uma organização filantrópica sem fins lucrativos. Para isso, procurou-se identificar as adaptações necessárias ao conceito de administração financeira em instituições do terceiro setor; verificaram-se os sistemas de controle e planejamento financeiro e a analisou-se como é a gestão financeira na CMJP sendo ela uma entidade sem fins lucrativos. Para abordar esses objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa utilizando entrevista semiestruturada (apêndice A) e análise documental (dados primários e secundários). Os resultados encontrados a que pode chegar neste trabalho foram os seguintes:

Dentro do primeiro objetivo específico proposto na pesquisa, de identificar as adaptações necessárias ao conceito de administração financeira em instituições sem fins lucrativos, constatou-se que a CMJP, enquanto empresa de Terceiro Setor, tem práticas muito semelhantes às de empresas do primeiro e do segundo setores, quer seja na forma de gerenciar, planejar ou executar suas operações. No entanto, percebeu-se que há um fator imperativo, que diferencia este setor, dos demais: as receitas não provêm de faturamentos. Não há nada a faturar, nenhum produto ou serviço. Não existem contas a receber. O que existe unicamente são doações e subvenções, de caráter assistencial para que a entidade possa perseguir o objetivo a que se propõe: cumprir sua missão.

Quanto ao segundo objetivo proposto, que foi o de verificar os sistemas de controle e planejamento da CMJP, constatou-se que a entidade, não obstante execute todos os procedimentos de controles, com planilhas de Excel, recibo de doações, e sistema integrado bancário, carece de um controle integrado de gestão. Isto porque atualmente a multiplicidade de controles e planilhas diversas que ocupam a rotina do setor financeiro, pode estar acarretando sobrecarga de trabalho aos funcionários e principalmente ao gestor financeiro. A

CMJP, no entanto, já percebeu esta necessidade, e está com um Sistema Integrado de Gestão em processo embrionário, previsto para ser implementado na entidade até o início do ano de 2011.

Com relação ao planejamento financeiro, que faz parte do segundo objetivo específico deste estudo, constatou-se que a CMJP tem planejamento de longo e de curto prazo e utiliza mecanismos de instauração, monitoramento e revisão constante de seus projetos, o que é um ponto deveras positivo.

Dentro do terceiro objetivo específico deste trabalho, que era analisar como ocorre a gestão financeira na CMJP a fim de verificar como uma empresa sem fins lucrativos controla suas finanças, a referida análise foi feita e constatou-se que sendo ela uma entidade sem fins lucrativos, suas práticas financeiras se assemelham muito com a de empresas dos setores de fins lucrativos. Isso ocorre, pois embora o Terceiro Setor não viva para o lucro, o lucro aqui é usado como um recurso, um meio para chegar ao seu real objetivo, que é o serviço assistencial ao seu público-alvo.

Por fim, referente à análise financeira foi observado que a entidade, embora utilize as demonstrações contábeis (Anexo A), para tomada de algumas decisões, esta análise poderia ser mais profunda, com a aplicação de indicadores financeiros, como os que foram apresentados neste estudo (solvência relativa, liquidez relativa e despesas) ou mesmo outros indicadores adequados à situação que os tomadores de decisão queiram analisar.

Em linhas gerais, a pesquisa permitiu concluir que uma empresa sem fins lucrativos controla suas finanças como qualquer outra empresa, exceto por um detalhe: nela a missão é colocada em primeiro lugar.

Ressalta-se que o referido estudo não se esgotou neste tópico, pois não foram analisados, com dados numéricos, os controles financeiros operacionais (como, por exemplo, o fluxo de caixa). A falta de acesso a estes documentos foi uma limitação que a autora encontrou no presente estudo.

Ao final, espera-se que este trabalho seja útil, não somente para a entidade estudada, mas também às demais pessoas interessadas no assunto bem como para sociedade em geral, inclusive para outras entidades sem fins lucrativos, com votos de que possam encontrar neste trabalho, alguma contribuição para suas entidades.

## REFERÊNCIAS

CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.casadomenino.org.br/cmjp/>>. Acesso em: 05 maio 2010.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social**. Brasília, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GUIA DE GESTÃO: para quem dirige entidades sociais. São Paulo: Fundação ABRINQ; SENAC, 2002.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

OLAK, Paulo A.; NASCIMENTO, Diogo T. do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Transparência e prestação de contas: conceitos e práticas: educando para a transparência: documento-base**. Porto Alegre, 2009.

ROSS, S. A. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**: essentials of corporate finance. São Paulo: Atlas, 1998.

SOUZA, Acilon Batista de. **Contabilidade de empresas comerciais**. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

**APÊNDICE A - ENTREVISTA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MODALIDADE A DISTÂNCIA – 2010/2**



Disciplina: **ADMAD 037 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)**

Título do Trabalho: **GESTÃO FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO APLICADO A CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA**

Graduanda: Letícia Meireles

Orientadora: Profa. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Data: 01/10/2010

Local: Porto Alegre/RS \_\_\_\_\_

**BLOCO 1: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA:**

- 1.1. Poderia apresentar a instituição, como começou e a que se destina?
- 1.2 Como a CMPJ está organizada/estruturada?
- 1.3 Qual o seu nome e seu cargo/função na CMJP?
- 1.4 A CMJP possui um administrador financeiro? Qual o seu papel?
- 1.5 Quais as principais diferenças de uma empresa do terceiro setor para as empresas do primeiro e do segundo? (na prestação de contas, nos controles, na forma de gestão, etc)

**BLOCO 2: PLANEJAMENTO FINANCEIRO:**

- 2.1. A CMJP possui planejamento financeiro formalizado? Desde quando? Se não utiliza, por quais motivos?
- 2.2. Quem é o responsável pelo planejamento financeiro da instituição e qual a sua formação?
- 2.4. A CMJP possui planejamento financeiro de longo prazo? Quem realiza esse planejamento e com qual frequência é analisado para verificar se os resultados estão sendo alcançados?
- 2.5. A CMJP possui planejamento financeiro de curto prazo? Quem realiza esse planejamento e com qual frequência é analisado para verificar se os resultados estão sendo alcançados?

**BLOCO 3: CONTROLES INTERNOS**

- 3.1. Como a CMPJ realiza o controle dos dados financeiros? Possui algum software? Controla com planilhas em Excel?
- 3.2 A instituição possui um controle de fluxo de caixa? Ele é adequado às atividades da CMJP?
- 3.3 Como a CMJP controla seus pagamentos e recebimentos?
- 3.4. Este controle está funcionando a contento?
- 3.5. Se negativo, quais as principais dificuldades nesse controle?
- 3.6. Considera ser necessário a implantação de um outro modelo de fluxo de caixa na Entidade? Se sim, por quê? Se não, por quê?
- 3.7. Sendo a CMJP uma Entidade sem Fins Lucrativos, quais as principais contas que devem aparecer no Fluxo de Caixa?
- 3.8. As informações do fluxo de caixa são analisadas para oferecer subsídio aos processos de tomada de decisão?
- 3.9. Além do fluxo de caixa, há outros controles financeiros na CMJP? Quais?

**BLOCO 4: DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

- 4.1. Quem é responsável pela elaboração das demonstrações financeiras da CMJP? Quais as demonstrações que são elaboradas e com qual periodicidade?
- 4.2. Essas demonstrações são analisadas? Quem analisa?
- 4.3. A partir das demonstrações financeiras são calculados indicadores financeiros da CMPJ? Quem realiza esses cálculos?
- 4.4 Quais os indicadores calculados?
- ( ) análise de liquidez,
- ( ) endividamento (déficit)
- ( ) lucratividade (superávit)
- ( )
- 4.5. Esses indicadores são analisados? Por quem e com qual objetivo?
- 4.6. A CMPJ realiza algum controle através dos indicadores financeiros apurados?
- 4.7. Se sim, quem controla e como é feito este controle?
- 4.8. Qual a importância para a CMJP do Balanço Patrimonial? As informações dessa demonstração são analisadas?
- 4.9. Qual a importância para a CMJP do DRE ou DSDE? As informações dessa demonstração são analisadas?
- 4.10. Quem são os principais sujeitos interessados nestas demonstrações de resultados?
- 4.11. A CMJP está buscando melhorias efetivas em seus controles financeiros? Se sim, quais?

**ANEXO A – BALANÇOS – CASA MENINO JESUS DE PRAGA**





### CASA DO MENINO JESUS DE PRAGA

CNPJ nº 08.821.767/0001-41

Relatório da Administração do Exercício de 2009

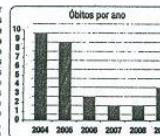
A Casa do Menino Jesus de Praga é uma instituição do terceiro setor, que tem como missão prestar serviços de assistência social filantrópica a crianças e jovens carentes profundos e deficiente motora permanente, oriundas de famílias estruturadas carentes ou desestruturadas, provenientes de região metropolitana do Rio de Janeiro - RJ.

**Qualidade de Vida dos Abrigados:**

A busca incessante pela melhor qualidade e maior expectativa de vida na Casa do Menino Jesus de Praga levou à contratação de enfermeira e farmacêutica, profissionais de nível superior, que vem agregando valor à sua equipe técnica e cujo resultado é a melhoria contínua dos procedimentos no atendimento às crianças e adolescentes abrigados. Apesar desse importante esforço ocorreram três óbitos durante o ano de 2009, pois as condições de saúde das crianças são extremamente frágeis. Há, porém, que se considerar a coragem, o ânimo com que se buscou a evolução dos abrigados, proporcionando a inclusão social - participação em eventos na comunidade - o desenvolvimento individual físico - com atividades terapêuticas - a preservação e desenvolvimento da capacidade cognitiva, com o emprego de técnicas de estimulação e educação precoce disponibilizadas por parcerias interessadas no bem-estar dos abrigados.

**Sistema de Gestão:**

Utilizando-se, com planejamento, do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000 desde novembro de 2005, a Casa do Menino Jesus de Praga vem mantendo e certificando com excelência os seus serviços e promovendo melhor percepção dos seus clientes externos em relação à imagem e desempenho da instituição. Em consequência têm obtido resultados promissores de acordo com suas políticas e objetivos, sendo a sociedade, o meio empresarial e órgãos governamentais, tais como, CMCDA, FASB e INSB, como principais parceiros colaboradores.



**Construção de Nova Sede:**

Conforme planejamento estratégico da instituição está sendo construída uma nova sede na Rua Nelson Zang nº 405, em terreno cedido Prefeitura Municipal, com capacidade para abrigar até 100 crianças e adolescentes, distribuídos em quatro grandes dormitórios, cada um com capacidade para 25 abrigados. O projeto arquitetônico foi aprovado em primeira fase pela Secretaria Municipal de Obras e Viação (SMOV) em julho de 2009, bem como, pela Secretaria Municipal do Meio Ambiente (SMAM), em um assentamento em 11 de agosto de 2009, do Termo de Compromisso Vegetal e de Autorização Especial de Funcionamento Vegetal. Para tanto o SIAM exigiu o fornecimento de 192 mudas de árvores nativas para serem plantadas nos passais públicos do entorno do empreendimento e manutenção de área verde equivalente de 844 m² em espaço dentro do terreno da obra, como compensação ambiental à remoção de 12 espécies.

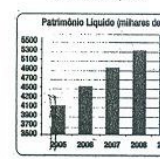
A terraplenagem foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2009 e as fundações (compreendendo 144 estacas) foram iniciadas ainda em dezembro.

A instituição vem fazendo parcerias, bem como uma série de contatos com pessoas físicas e jurídicas e órgãos governamentais, buscando a captação de recursos para a obra, utilizando-se e mantendo-se credenciada e apta para financiamento, em contas distintas das despesas de operação normal da Casa. Para o ano de 2010, busca-se também a captação de recursos, via utilização de Incentivos Fiscais do Imposto de Renda (Programa Funcionário) e do imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (Lei de Exatidão).

**Supervisão do Exercício (milhares de R\$)**

Apesar de a receita ter crescido acima do valor esperado, as despesas com folha de pagamento, salmões especiais e correções (salários, férias, 13º salário, férias, etc.) foram superiores ao crescimento mais do que o esperado, tendo participação neta no cálculo fidejussório e específico que a instituição teve que transferir ao longo do exercício a título de ajuste de contas para o superávit ou déficit operacional. A instituição se compromete a manter o controle das despesas para o ano de 2010, sem prejuízo, todavia, à qualidade do trabalho realizado.

#### b - Patrimônio Líquido:



#### c - Demonstração do Valor Adicionado 2009



**Balances Patrimoniais Levantados em 31 de dezembro de 2009, de 2008 e de 2007 (Em reais)**

ATIVO CIRCULANTE	2009	2008	2007
DISPONIBILIDADES			
Caixa	2.595	7.499	4.563
Bancos conta movimento	118.474	99.771	149.605
Aplicações financeiras	4	694.962	822.003
Aplicações financeiras vinculadas	1.500.200	1.500.000	1.500.000
CRÉDITOS			
Acréscimos	8.295	8.272	7.823
Ajustamento de férias	2.085	3.052	3.416
Cheques em cobrança	25	-	-
ESTOQUES			
Almoxarifado	71.900	69.362	74.327
Não circulante	2.568.336	2.331.589	2.631.299
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO			
Aplicações financeiras vinculadas	4	2.002.670	1.978.399
IMOBILIZADO			
Imobilizado em andamento	5	213.468	128.242
Bens em operação	6	1.128.740	1.104.638
Depreciação acumulada	6	(106.589)	(51.217)
Total do imobilizado		1.181.619	1.181.663
Total do não circulante		3.241.009	3.060.054
TOTAL DO ATIVO		5.809.345	5.391.643

**Balances Patrimoniais Levantados em 31 de dezembro de 2009, de 2008 e de 2007 (Em reais)**

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2009	2008	2007
CIRCULANTE			
Fornecedores	32.417	34.135	51.335
Obrigações sociais	21.872	14.689	292.000
Obrigações trabalhistas	222	961	876
Obrigações tributárias	3.087	2.548	1.023
Provedores financeiros	62.415	55.529	42.782
Doações vinculadas	33.089	50.585	27.821
Total do circulante	153.411	158.444	134.545
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO			
Provisão para contingência trabalhista	8	42.500	42.500
Total do não circulante		42.500	42.500
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Patrimônio social	12	3.927.881	3.779.522
Reserva de reavaliação		248.253	259.100
Superávit acumulado		1.279.720	1.151.987
Total do patrimônio líquido		5.455.854	5.190.609
TOTAL DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO		5.809.345	5.391.643

**Cenário Atual:**

Passada a grande turbulência causada pela crise financeira mundial que assolou o ano de 2009, a economia está sendo de recuperação. Nosso cenário de negócios, certamente sofrerá alguma queda em relação às atividades de gestão, reduzindo proporcionalmente seus Planos de Ação nos meses de resultados decorrentes, usando seus recursos financeiros com eficiência, cumprindo suas obrigações, buscando equilíbrio e sustentabilidade, prestando conta às partes interessadas com ética, responsabilidade e transparência. Apesar das incertezas relativas a cultura de instituição e, não, acima do todo, regida por condutas e serem toleradas no dia a dia. A Casa do Menino Jesus de Praga, com esse posicionamento controla para o desenvolvimento social da comunidade que atende.

**Agradecimentos:**

Agradecemos a todos os membros da Administração, aos componentes do nosso quadro de funcionários, ao corpo de voluntários, associados, doadores, colaboradores, fornecedores, de comunidade em geral e órgãos governamentais, pelo apoio que tem proporcionado a Casa do Menino Jesus de Praga, em sua caminhada rumo à excelência de seus serviços, em benefício da melhor qualidade e expectativa de vida de seus abrigados. A Administração.

**Demonstrações das Fluxos de Caixa (Método Indireto) para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2009, de 2008 e de 2007 (Em reais)**

Notas explicativas	2009	2008	2007
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS			
Superávit do exercício	118.778	177.112	227.506
Ajustes por:			
Depreciação	6	54.672	48.471
Resultado financeiro	(439.356)	(371.633)	(400.148)
Mudanças em provisões de contingências	8	(42.200)	27.804
Reversão provisão para contingências	8	(278.174)	(117.289)
(Aumento) Diminuição de outros créditos	(7.091)	2.915	(7.302)
(Aumento) Diminuição de estoques	22.065	(18.830)	(11.804)
(Aumento) Diminuição de obrigações	12.783	925	50.872
CAIXA LÍQUIDO APPLICADO NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	(250.440)	(133.021)	(130.568)
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO			
Reserva de aplicações financeiras	183.814	89.847	199.489
Aquisição de imobilizado	6	(50.538)	(81.964)
CAIXA LÍQUIDO APPLICADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO			
Fluxos de caixa das atividades de financiamento			
Superávit do exercício	118.778	177.112	227.506
Bancos conta movimento	7.499	148.606	72.844
Caixa e equivalentes de caixa no fim do exercício	621.680	107.270	154.558
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	2.568	7.499	4.563
Total	118.474	99.771	149.605

**Demonstrações das Fluxos de Caixa (Método Indireto) para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2009, de 2008 e de 2007 (Em reais)**

Notas explicativas	2009	2008	2007
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS			
Superávit do exercício	118.778	177.112	227.506
Ajustes por:			
Depreciação	6	54.672	48.471
Resultado financeiro	(439.356)	(371.633)	(400.148)
Mudanças em provisões de contingências	8	(42.200)	27.804
Reversão provisão para contingências	8	(278.174)	(117.289)
(Aumento) Diminuição de outros créditos	(7.091)	2.915	(7.302)
(Aumento) Diminuição de estoques	22.065	(18.830)	(11.804)
(Aumento) Diminuição de obrigações	12.783	925	50.872
CAIXA LÍQUIDO APPLICADO NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	(250.440)	(133.021)	(130.568)
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO			
Reserva de aplicações financeiras	183.814	89.847	199.489
Aquisição de imobilizado	6	(50.538)	(81.964)
CAIXA LÍQUIDO APPLICADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO			
Fluxos de caixa das atividades de financiamento			
Superávit do exercício	118.778	177.112	227.506
Bancos conta movimento	7.499	148.606	72.844
Caixa e equivalentes de caixa no fim do exercício	621.680	107.270	154.558
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	2.568	7.499	4.563
Total	118.474	99.771	149.605

**Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2009, de 2008 e de 2007**

1. **Contexto Operacional** - A Casa do Menino Jesus de Praga é uma Entidade Filantrópica, reconhecida pelo Decreto Federal nº 17.000, de 1956, com o objetivo de promover o bem-estar, a assistência e o amparo de crianças desprotegidas, com deficiências cerebrais graves (enfermidades) e deficiência motora permanente.

2. **Arquitetura das Demonstrações Financeiras** - As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com a legislação vigente para o tipo de instituição e em atendimento às práticas contábeis brasileiras para possibilitar o acesso de investidores e demais interessados à informação societária brasileira para possibilitar o processo de convergência das práticas contábeis do Brasil com aquelas constantes nas normas internacionais de contabilidade (IFRS), normas normais e pronunciamentos emitidos pelo CPC e aprovados por Deliberação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Resolução do Conselho Federal de Contabilidade - CFC, para aplicação mandatória a partir de 2010. Os pronunciamentos emitidos pelo Conselho Federal de Contabilidade - CFC, para aplicação mandatória a partir de 2010, são: Resolução nº 1.181/09, Resolução nº 1.182/09, Resolução nº 1.183/09, Resolução nº 1.184/09, Resolução nº 1.185/09, Resolução nº 1.186/09, Resolução nº 1.187/09, Resolução nº 1.188/09, Resolução nº 1.189/09, Resolução nº 1.190/09, Resolução nº 1.191/09, Resolução nº 1.192/09, Resolução nº 1.193/09, Resolução nº 1.194/09, Resolução nº 1.195/09, Resolução nº 1.196/09, Resolução nº 1.197/09, Resolução nº 1.198/09, Resolução nº 1.199/09, Resolução nº 1.200/09, Resolução nº 1.201/09, Resolução nº 1.202/09, Resolução nº 1.203/09, Resolução nº 1.204/09, Resolução nº 1.205/09, Resolução nº 1.206/09, Resolução nº 1.207/09, Resolução nº 1.208/09, Resolução nº 1.209/09, Resolução nº 1.210/09, Resolução nº 1.211/09, Resolução nº 1.212/09, Resolução nº 1.213/09, Resolução nº 1.214/09, Resolução nº 1.215/09, Resolução nº 1.216/09, Resolução nº 1.217/09, Resolução nº 1.218/09, Resolução nº 1.219/09, Resolução nº 1.220/09, Resolução nº 1.221/09, Resolução nº 1.222/09, Resolução nº 1.223/09, Resolução nº 1.224/09, Resolução nº 1.225/09, Resolução nº 1.226/09, Resolução nº 1.227/09, Resolução nº 1.228/09, Resolução nº 1.229/09, Resolução nº 1.230/09, Resolução nº 1.231/09, Resolução nº 1.232/09, Resolução nº 1.233/09, Resolução nº 1.234/09, Resolução nº 1.235/09, Resolução nº 1.236/09, Resolução nº 1.237/09, Resolução nº 1.238/09, Resolução nº 1.239/09, Resolução nº 1.240/09, Resolução nº 1.241/09, Resolução nº 1.242/09, Resolução nº 1.243/09, Resolução nº 1.244/09, Resolução nº 1.245/09, Resolução nº 1.246/09, Resolução nº 1.247/09, Resolução nº 1.248/09, Resolução nº 1.249/09, Resolução nº 1.250/09, Resolução nº 1.251/09, Resolução nº 1.252/09, Resolução nº 1.253/09, Resolução nº 1.254/09, Resolução nº 1.255/09, Resolução nº 1.256/09, Resolução nº 1.257/09, Resolução nº 1.258/09, Resolução nº 1.259/09, Resolução nº 1.260/09, Resolução nº 1.261/09, Resolução nº 1.262/09, Resolução nº 1.263/09, Resolução nº 1.264/09, Resolução nº 1.265/09, Resolução nº 1.266/09, Resolução nº 1.267/09, Resolução nº 1.268/09, Resolução nº 1.269/09, Resolução nº 1.270/09, Resolução nº 1.271/09, Resolução nº 1.272/09, Resolução nº 1.273/09, Resolução nº 1.274/09, Resolução nº 1.275/09, Resolução nº 1.276/09, Resolução nº 1.277/09, Resolução nº 1.278/09, Resolução nº 1.279/09, Resolução nº 1.280/09, Resolução nº 1.281/09, Resolução nº 1.282/09, Resolução nº 1.283/09, Resolução nº 1.284/09, Resolução nº 1.285/09, Resolução nº 1.286/09, Resolução nº 1.287/09, Resolução nº 1.288/09, Resolução nº 1.289/09, Resolução nº 1.290/09, Resolução nº 1.291/09, Resolução nº 1.292/09, Resolução nº 1.293/09, Resolução nº 1.294/09, Resolução nº 1.295/09, Resolução nº 1.296/09, Resolução nº 1.297/09, Resolução nº 1.298/09, Resolução nº 1.299/09, Resolução nº 1.300/09, Resolução nº 1.301/09, Resolução nº 1.302/09, Resolução nº 1.303/09, Resolução nº 1.304/09, Resolução nº 1.305/09, Resolução nº 1.306/09, Resolução nº 1.307/09, Resolução nº 1.308/09, Resolução nº 1.309/09, Resolução nº 1.310/09, Resolução nº 1.311/09, Resolução nº 1.312/09, Resolução nº 1.313/09, Resolução nº 1.314/09, Resolução nº 1.315/09, Resolução nº 1.316/09, Resolução nº 1.317/09, Resolução nº 1.318/09, Resolução nº 1.319/09, Resolução nº 1.320/09, Resolução nº 1.321/09, Resolução nº 1.322/09, Resolução nº 1.323/09, Resolução nº 1.324/09, Resolução nº 1.325/09, Resolução nº 1.326/09, Resolução nº 1.327/09, Resolução nº 1.328/09, Resolução nº 1.329/09, Resolução nº 1.330/09, Resolução nº 1.331/09, Resolução nº 1.332/09, Resolução nº 1.333/09, Resolução nº 1.334/09, Resolução nº 1.335/09, Resolução nº 1.336/09, Resolução nº 1.337/09, Resolução nº 1.338/09, Resolução nº 1.339/09, Resolução nº 1.340/09, Resolução nº 1.341/09, Resolução nº 1.342/09, Resolução nº 1.343/09, Resolução nº 1.344/09, Resolução nº 1.345/09, Resolução nº 1.346/09, Resolução nº 1.347/09, Resolução nº 1.348/09, Resolução nº 1.349/09, Resolução nº 1.350/09, Resolução nº 1.351/09, Resolução nº 1.352/09, Resolução nº 1.353/09, Resolução nº 1.354/09, Resolução nº 1.355/09, Resolução nº 1.356/09, Resolução nº 1.357/09, Resolução nº 1.358/09, Resolução nº 1.359/09, Resolução nº 1.360/09, Resolução nº 1.361/09, Resolução nº 1.362/09, Resolução nº 1.363/09, Resolução nº 1.364/09, Resolução nº 1.365/09, Resolução nº 1.366/09, Resolução nº 1.367/09, Resolução nº 1.368/09, Resolução nº 1.369/09, Resolução nº 1.370/09, Resolução nº 1.371/09, Resolução nº 1.372/09, Resolução nº 1.373/09, Resolução nº 1.374/09, Resolução nº 1.375/09, Resolução nº 1.376/09, Resolução nº 1.377/09, Resolução nº 1.378/09, Resolução nº 1.379/09, Resolução nº 1.380/09, Resolução nº 1.381/09, Resolução nº 1.382/09, Resolução nº 1.383/09, Resolução nº 1.384/09, Resolução nº 1.385/09, Resolução nº 1.386/09, Resolução nº 1.387/09, Resolução nº 1.388/09, Resolução nº 1.389/09, Resolução nº 1.390/09, Resolução nº 1.391/09, Resolução nº 1.392/09, Resolução nº 1.393/09, Resolução nº 1.394/09, Resolução nº 1.395/09, Resolução nº 1.396/09, Resolução nº 1.397/09, Resolução nº 1.398/09, Resolução nº 1.399/09, Resolução nº 1.400/09, Resolução nº 1.401/09, Resolução nº 1.402/09, Resolução nº 1.403/09, Resolução nº 1.404/09, Resolução nº 1.405/09, Resolução nº 1.406/09, Resolução nº 1.407/09, Resolução nº 1.408/09, Resolução nº 1.409/09, Resolução nº 1.410/09, Resolução nº 1.411/09, Resolução nº 1.412/09, Resolução nº 1.413/09, Resolução nº 1.414/09, Resolução nº 1.415/09, Resolução nº 1.416/09, Resolução nº 1.417/09, Resolução nº 1.418/09, Resolução nº 1.419/09, Resolução nº 1.420/09, Resolução nº 1.421/09, Resolução nº 1.422/09, Resolução nº 1.423/09, Resolução nº 1.424/09, Resolução nº 1.425/09, Resolução nº 1.426/09, Resolução nº 1.427/09, Resolução nº 1.428/09, Resolução nº 1.429/09, Resolução nº 1.430/09, Resolução nº 1.431/09, Resolução nº 1.432/09, Resolução nº 1.433/09, Resolução nº 1.434/09, Resolução nº 1.435/09, Resolução nº 1.436/09, Resolução nº 1.437/09, Resolução nº 1.438/09, Resolução nº 1.439/09, Resolução nº 1.440/09, Resolução nº 1.441/09, Resolução nº 1.442/09, Resolução nº 1.443/09, Resolução nº 1.444/09, Resolução nº 1.445/09, Resolução nº 1.446/09, Resolução nº 1.447/09, Resolução nº 1.448/09, Resolução nº 1.449/09, Resolução nº 1.450/09, Resolução nº 1.451/09, Resolução nº 1.452/09, Resolução nº 1.453/09, Resolução nº 1.454/09, Resolução nº 1.455/09, Resolução nº 1.456/09, Resolução nº 1.457/09, Resolução nº 1.458/09, Resolução nº 1.459/09, Resolução nº 1.460/09, Resolução nº 1.461/09, Resolução nº 1.462/09, Resolução nº 1.463/09, Resolução nº 1.464/09, Resolução nº 1.465/09, Resolução nº 1.466/09, Resolução nº 1.467/09, Resolução nº 1.468/09, Resolução nº 1.469/09, Resolução nº 1.470/09, Resolução nº 1.471/09, Resolução nº 1.472/09, Resolução nº 1.473/09, Resolução nº 1.474/09, Resolução nº 1.475/09, Resolução nº 1.476/09, Resolução nº 1.477/09, Resolução nº 1.478/09, Resolução nº 1.479/09, Resolução nº 1.480/09, Resolução nº 1.481/09, Resolução nº 1.482/09, Resolução nº 1.483/09, Resolução nº 1.484/09, Resolução nº 1.485/09, Resolução nº 1.486/09, Resolução nº 1.487/09, Resolução nº 1.488/09, Resolução nº 1.489/09, Resolução nº 1.490/09, Resolução nº 1.491/09, Resolução nº 1.492/09, Resolução nº 1.493/09, Resolução nº 1.494/09, Resolução nº 1.495/09, Resolução nº 1.496/09, Resolução nº 1.497/09, Resolução nº 1.498/09, Resolução nº 1.499/09, Resolução nº 1.500/09, Resolução nº 1.501/09, Resolução nº 1.502/09, Resolução nº 1.503/09, Resolução nº 1.504/09, Resolução nº 1.505/09, Resolução nº 1.506/09, Resolução nº 1.507/09, Resolução nº 1.508/09, Resolução nº 1.509/09, Resolução nº 1.510/09, Resolução nº 1.511/09, Resolução nº 1.512/09, Resolução nº 1.513/09, Resolução nº 1.514/09, Resolução nº 1.515/09, Resolução nº 1.516/09, Resolução nº 1.517/09, Resolução nº 1.518/09, Resolução nº 1.519/09, Resolução nº 1.520/09, Resolução nº 1.521/09, Resolução nº 1.522/09, Resolução nº 1.523/09, Resolução nº 1.524/09, Resolução nº 1.525/09, Resolução nº 1.526/09, Resolução nº 1.527/09, Resolução nº 1.528/09, Resolução nº 1.529/09, Resolução nº 1.530/09, Resolução nº 1.531/09, Resolução nº 1.532/09, Resolução nº 1.533/09, Resolução nº 1.534/09, Resolução nº 1.535/09, Resolução nº 1.536/09, Resolução nº 1.537/09, Resolução nº 1.538/09, Resolução nº 1.539/09, Resolução nº 1.540/09, Resolução nº 1.541/09, Resolução nº 1.542/09, Resolução nº 1.543/09, Resolução nº 1.544/09, Resolução nº 1.545/09, Resolução nº 1.546/09, Resolução nº 1.547/09, Resolução nº 1.548/09, Resolução nº 1.549/09, Resolução nº 1.550/09, Resolução nº 1.551/09, Resolução nº 1.552/09, Resolução nº 1.553/09, Resolução nº 1.554/09, Resolução nº 1.555/09, Resolução nº 1.556/09, Resolução nº 1.557/09, Resolução nº 1.558/09, Resolução nº 1.559/09, Resolução nº 1.560/09, Resolução nº 1.561/09, Resolução nº 1.562/09, Resolução nº 1.563/09, Resolução nº 1.564/09, Resolução nº 1.565/09, Resolução nº 1.566/09, Resolução nº 1.567/09, Resolução nº 1.568/09, Resolução nº 1.569/09, Resolução nº 1.570/09, Resolução nº 1.571/09, Resolução nº 1.572/09, Resolução nº 1.573/09, Resolução nº 1.574/09, Resolução nº 1.575/09, Resolução nº 1.576/