



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

Marcel Nozaki Ulharuzo

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM IGREJAS:
Estudo de Caso na Igreja Batista Brasa Zona Norte**

**Porto Alegre
2011**

Marcel Nozaki Ulharuzo

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM IGREJAS:
Estudo De caso na Igreja Batista Brasa Zona Norte**

Trabalho de conclusão do 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.

Orientador: João Fróis Caldeira

Porto Alegre

2011

Marcel Nozaki Ulharuzo

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM IGREJAS:
Estudo De caso na Igreja Batista Brasa Zona Norte**

Trabalho de conclusão do 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.

Orientador: João Fróis Caldeira

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Orientador: João Fróis Caldeira

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

À Bruna, minha futura esposa e eterna companheira.

Aos meus pais, Alexandre e Heloisa, pela compreensão, apoio e incentivo.

Ao meu irmão Daniel, meu melhor amigo sempre.

À Igreja Brasa Zona Norte e aos seus pastores, pelo auxílio e cooperação.

Ao professor João Fróis Caldeira, pela sua disposição e empenho na orientação deste trabalho.

À UFRGS, a Escola de Administração e seus professores, por me proporcionarem um ensino de qualidade.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido no intuito de, a partir do estudos das práticas da gestão da Igreja Batista Brasa Zona Norte, buscar compreender de que forma é elaborado o processo de planejamento financeiro em igrejas, identificando possíveis deficiências nas metodologias utilizadas, bem como limitações na aplicação de conceitos e ferramentas da ciência administrativa desenvolvidos para organizações do primeiro e segundo setores e, a partir disso, buscar propor soluções para os problemas encontrados.

Palavras-Chaves: Planejamento Financeiro; Igrejas; Orçamento de Receitas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Orçamento das Receitas para 2013	38
Tabela 2 – Orçamento das Despesas para 2013	39
Tabela 3 – Fluxo de Caixa Projetado	41
Tabela 4 – Fluxo de Caixa Projetado com Aumento na Receita de 1% a.m.	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BZN – Brasa Zona Norte

PIBBPA – Primeira Igreja Batista Brasileira de Porto Alegre

CBB – Convenção Batista Brasileira

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Delimitação do Problema	10
1.2. Objetivo Geral.....	11
1.3. Objetivos Específicos	11
2. A ORGANIZAÇÃO	12
2.1. A convenção Batista Brasileira	12
2.1.1. A História.....	12
2.2. O Ministério Brasa	14
2.2.1. A História.....	14
2.3. A IGREJA BRASA ZONA NORTE	17
2.3.1. A História.....	17
2.3.2. A Administração	18
3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES	20
3.1. O Papel da Administração Financeira	20
3.2. Planejamento Financeiro	21
3.2.1. Planejamento Financeiro de Longo Prazo	22
3.2.2. Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	23
3.3. Orçamento.....	24
3.3.1. Orçamento de Vendas	25
3.3.2. Orçamento de Despesas Operacionais.....	26
3.3.3. Orçamento de Caixa	28
3.3.4. DRE Projetado	29
3.3.5. Balanço Patrimonial Projetado	29
3.4. Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos.....	30
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1. Etapa Um: Pesquisa Bibliográfica	34
4.2. Etapa Dois: Entrevistas	34
4.3. Etapa Três: Análise dos Materiais Coletados	35
5. ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA BZN	36
5.1. SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO	36

5.2. SOBRE A GESTÃO DOS RECURSOS.....	37
6. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A BZN.....	38
6.1. Proposta de Orçamento de Receitas.....	38
6.2. Proposta de Orçamento de Despesas.....	39
6.3. Proposta de Fluxo de Caixa	40
6.4. Propostas para Aumentar as Arrecadações.....	43
7. CONCLUSÕES	45
8. REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

As igrejas sempre tiveram entre suas atribuições realizar trabalhos de assistência e inclusão social e educacional, trabalhando para atender a diversas necessidades das comunidades onde estão inseridas que, por muitas vezes, não são ou não podem ser supridas por outras organizações sendo, portanto indispensáveis para a construção da sociedade como a conhecemos. Entretanto, as peculiaridades dessas organizações tornam sua gestão em muitos aspectos diferente das demais e, no que diz respeito às ferramentas de gestão financeira, muitas vezes seus administradores encontram dificuldades em adaptar certas técnicas às realidades das entidades que controlam, entre outros motivos, por não poderem infringir princípios e estatutos muito ligados à religião, que em todas as atividades da administração jamais devem ser transpostos.

1.1. Delimitação do Problema

Muitas igrejas, ao buscarem técnicas de administração que possam lhes auxiliar na organização, planejamento e controle de suas atividades, encontram dificuldades para adaptar certos conceitos para suas realidades, principalmente por estes terem sido inicialmente pensados com base na realidade de organizações muito diferentes das suas, com fins e propósitos que nem sempre são visados por essas entidades.

Uma das maiores dificuldades é montar um planejamento financeiro, visto que as receitas são, em quase sua totalidade, provenientes de doações espontâneas, as quais em grande parte não são constantes nem previsíveis. Dessa forma, fica prejudicada a projeção de receitas futuras, uma vez que essas receitas não dependem tão diretamente dos esforços nem do produto das atividades dessas entidades, como na maioria das organizações com fins lucrativos.

Assim através do estudo de caso de uma igreja evangélica Batista sediada em Porto Alegre, a Igreja Brasa Zona Norte, serão buscadas formas de entender

melhor esse problema, verificando em suas práticas como as entidades lidam com estas dificuldades.

1.2. Objetivo Geral

Estudar as formas utilizadas pela Igreja Batista Brasa Zona Norte na gestão dos seus recursos, a fim de compreender como é ou poderia ser realizado o processo de planejamento financeiro em organizações semelhantes.

1.3. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Estudar e descrever o processo de gestão financeira da Igreja Batista Brasa Zona Norte;
- Elencar limitações encontradas pelos gestores para elaboração de um processo de planejamento financeiro;
- Sugerir possíveis formas de utilização de técnicas da teoria administrativa para implementação de um processo de planejamento financeiro;

2. A ORGANIZAÇÃO

A Igreja Brasa Zona Norte é parte integrante de uma rede de igrejas denominada Ministério Brasa. Apesar de hoje as igrejas do ministério não serem mais vinculadas à Convenção Batista Brasileira (CBB), a igreja matriz do ministério é fruto desta convenção e, portanto, convém estudar as origens da vertente batista brasileira.

Dessa forma seguiremos o estudo da história da organização começando pela Convenção Batista Brasileira, para então passarmos à descrição do Ministério Brasa, concluindo com a história da Igreja Brasa Zona Norte.

2.1. A convenção Batista Brasileira

A CBB é uma associação formada por aproximadamente 6000 igrejas espalhadas pelo país, que estão unidas pela aceitação de uma mesma declaração doutrinária e de um sistema de cooperação proposto pela convenção.

Praticantes de uma forma de governo congregacional democrático, são igrejas que apesar de serem autônomas e locais, ao unirem-se voluntariamente à convenção passam a participar de um sistema de cooperação com o intuito de que sejam realizados os objetivos comuns à todos os associados.

2.1.1. A História

A história começa com a organização da Igreja em Spitalfields, nos arredores de Londres, em 1612, por Thomas Helwys, que voltava da Holanda onde se refugiara da perseguição do Rei James I da Inglaterra, e seus seguidores já batizados na Igreja em Amsterdã. É esta Igreja, que inicia a linhagem de igrejas batistas que começaram a crescer na Inglaterra sob severa perseguição por dissentirem da igreja oficial, a Igreja Anglicana.

A perseguição aos batistas e a outros grupos separatistas, os levou a várias partes do mundo, e em especial às colônias da América do Norte, onde buscavam a liberdade religiosa.

Dois ilustres homens são considerados fundadores das igrejas Batistas em solo americano, Roger Williams, que organizou a Primeira Igreja Batista de Providence em 1639, na colônia que ele fundou com o nome de Rode Island, e John Clark que organizou a Igreja Batista de Newport, também em Rode Island e conhecida desde 1648. Os batistas se espalharam pelas diversas colônias da América do Norte e foram influentes na formação da constituição americana de 1781.

Em maio de 1814, foi fundada uma Convenção em Filadélfia com o nome de Convenção Geral da Denominação Batista nos Estados Unidos para Missões no Estrangeiro. A partir daí, a obra missionária dos batistas iniciou um gigantesco crescimento, chegando inclusive, através dos Batistas do Sul dos Estados Unidos, ao Brasil, onde foi organizada, no dia 15 outubro de 1882, a Primeira Igreja Batista para Brasileiros.

Em 22 de junho de 1907 foi organizada uma Convenção na cidade de Salvador, quando transcorriam os primeiros 25 anos do início do trabalho batista brasileiro, também começado na referida cidade. No dia aprazado, no prédio onde funcionava a Primeira Igreja Batista de Salvador, em sessão solene, foi realizada a primeira Assembléia da Convenção Batista Brasileira, composta de 43 mensageiros enviados por Igrejas e organizações.

A motivação básica da criação da Convenção foi missões e falava-se na evangelização de Portugal, do Chile e da África. Foram criadas além das duas Juntas Missionárias, Missões Nacionais e Missões Estrangeiras (hoje Missões Mundiais) outras juntas: para a Casa Publicadora Batista, para Escola Bíblica Dominical, para União de Mocidade Batista, para Educação e Seminário, e para a Administração do Seminário. Ao todo 7 Juntas. As áreas de Missões, Educação Religiosa e Publicações, Educação Teológica e Educação, foram as que receberam maior atenção dos convencionais.

Foi a partir da criação da Junta de Missões Nacionais que as igrejas batistas brasileiras chegaram ao estado do Rio Grande do Sul. Com as novas diretrizes

estabelecidas, o envio de missionários à outras cidades e estados foi intensificado, o que levou a um rápido crescimento do trabalho da organização no país.

2.2. O Ministério Brasa

Nesta parte será vista a história e a estrutura do Ministério Brasa.

2.2.1. A História

Em 1908 encontrava-se no Rio Grande do Sul, um grupo de dez batistas brasileiros que fundaram vários núcleos de evangelização na cidade de Porto Alegre. Entre esses núcleos encontrava-se o do bairro Azenha, cujos frutos superavam todos os demais.

Após dois anos de esforços daquele pequeno grupo, a casa de cultos da esquina da rua General Caldwell com Nunes Machado tornou-se pequena para comportar todos os frequentadores. Muitas correspondências foram enviadas ao Rio de Janeiro dando ciência do trabalho e pedindo a presença de alguém mais experiente para auxiliar no trabalho. O apelo foi atendido pelo missionário reverendo Alberto Dunstan, que chegou a Porto Alegre em 06 de maio de 1910.

No dia 10 de maio são iniciados os trabalho de organização da nova congregação. Em sessão solene realizada em 13 de maio foi inaugurada, a igreja com o nome de Primeira Igreja Batista Brasileira de Porto Alegre (PIBBPA). Nesta mesma sessão foi convidado o reverendo Alberto Dunstan para pastorear a igreja recém-nascida. O pastor aceitou o convite, porém interinamente.

Seguiu-se um período de prosperidade sob todos os pontos de vista. A casa tornou-se pequena para comportar os novos crentes. Fez-se sentir a necessidade de um templo. Foi adquirido um terreno na rua Nunes Machado, nº 36 onde, com recursos e mão-de-obra dos próprios irmãos, foi edificado o templo que seria inaugurado em 1914.

Pouco tempo depois, o pr. Dunstan viu-se obrigado a deixar o cargo, por motivos alheios. Com isso, a direção da PIBBPA passou pelas mãos de muitos pastores, o que enfraqueceu o ministério e estagnou seu crescimento. Essa situação perdurou até o início da década de 30, quando a pedido dos irmãos da igreja, o pr. Dunstan retorna e reassume a liderança da igreja.

Em janeiro de 1931, por sugestão do próprio pr. Dunstan, o pr. Pedro Tarsier é convidado a assumir o pastorado da PIBBPA. Apesar de já exercer o pastorado na Igreja Batista da Bela Vista, o pr. Tarsier aceita o convite e acaba unificando os dois ministérios, incorporando a igreja da Bela Vista à PIBBPA.

O pr. Pedro Tarsier permaneceu como presidente da PIBBPA por quase quatro décadas, durante as quais o ministério cresceu e se fortaleceu. Dentre os grandes acontecimentos durante a sua gestão estão a compra dos terrenos no bairro Azenha, onde mais tarde, em 1985, seriam construídos o templo, até hoje sede da matriz do ministério, e o prédio onde hoje funcionam uma escola de ensino fundamental e um seminário de teologia, estabelecido em 1990 e que leva seu nome, ambos mantidos pela PIBBPA.

Em 1971, o pr. Pedro Tarsier, por motivos de saúde, deixa a liderança da PIBBPA a cargo do missionário Julian LeRoy, que permanece até o ano de 1976, quando passa a liderança ao recém formado pr. Gerson Matos, que em pouco tempo, no ano de 1979, é levado para o Rio de Janeiro, deixando a igreja de Porto Alegre sob os cuidados do pr. Ricardo Rabenhorst.

No ano de 1986, alguns acontecimentos durante uma das reuniões de culto provocaram o início de uma série de questionamentos que levaram posteriormente a algumas mudanças doutrina da igreja. Por consequência, o pr. Rubens Messias, que naquele momento exercia a função de pastor da igreja, pede afastamento. Assume interinamente o irmão Mauri Pereira da Silva.

A situação permaneceu até que, em 1988, um pastor enviado de outro ministério iniciou a concretização destas transformações, motivadas em parte por influência do movimento pentecostal que crescia e ganhava mais espaço entre muitas igrejas evangélicas no Brasil, inclusive entre as batistas.

O novo pastor, Getúlio Jessé Rodrigues Guimarães estabelece então o início do Ministério Brasa, assim intitulado após serem tiradas fotos durante um dos cultos

onde os jovens da igreja apareceram envolvidos em chamaas. Mais tarde, no ano de 1991 a CBB decide por desligar da associação a PIBBPA, por motivos doutrinários.

Com as mudanças, a PIBBPA, agora intitulada Igreja Brasa, passa a expandir o ministério, abrindo nas duas décadas seguintes sedes e outras cidades no estado, na Europa e agregando outras igrejas menores ao ministério.

2.3. A IGREJA BRASA ZONA NORTE

A seguir será descrita a história e a estrutura da Igreja Brasa Zona Norte.

2.3.1. A História

Em 31 de maio de 2001, o jovem pastor Ricardo Glavam recebe a direção de iniciar um grupo de reuniões caseiro na região norte de Porto Alegre. Sob a direção orientação do então pastor presidente do Ministério Brasa, Getúlio Jessé Rodrigues Guimarães, e com o apoio do presbitério da igreja, conselho formado por todos os pastores e líderes do ministério, o grupo, que inicialmente contava com 7 participantes, rapidamente cresce em número e a necessidade de um espaço físico maior abre a possibilidade para a abertura de um novo templo na zona norte da capital gaúcha.

O nascimento da BZN ocorre em 01 de março de 2002, com a assinatura do contrato de locação do templo situado na Rua Dona Alzira nº 205. Entretanto, oficialmente a nova sede é inaugurada em 26 de outubro de 2002 o com o culto inaugural oficial, quando a nova igreja Sob a direção do Pr. Ricardo Glavam recebe a benção do Pr. Jessé Guimarães. Não distante percebe-se pelo crescimento da congregação que seria necessária uma nova mudança, para um local maior. Foi então que, em 15 de janeiro de 2003, a BZN mudou-se para outro local na mesma Rua Dona Alzira nº 158. No ano de 2008, mais uma vez por motivo de espaço, a Igreja Brasa Zona Norte mudou-se para um novo templo, localizado na rua Alberto Silva nº 580, onde pode receber mais pessoas, além de possuir espaços diferenciados para a expansão de seus ministérios.

Atualmente, a BZN, é reconhecida na região norte de Porto Alegre como uma igreja fortemente estabelecida, possuindo mais de 300 membros ativos e frequentes. Além do trabalho de cunho religioso, a igreja está fortemente inserida na sociedade local através de trabalhos sociais feitos com moradores de ruas, em hospitais, escolas e creches da região. Além disso, hoje a infraestrutura da igreja comporta anexos ao templo escolas de dança e música, livraria cristã, uma escola de

educação infantil e um espaço cultural para o desenvolvimento de atividades tradicionalistas gaúchas.

2.3.2. A Administração

A administração da BZN é composta por um conselho de líderes, chamado presbitério. Este conselho se reúne semanalmente para discutir e planejar os rumos a serem tomados pelo ministério. Participam do presbitério os líderes dos ministérios de artes, jovens e adolescentes, e demais obreiros e pastores.

Dentro do presbitério existe um conselho maior, do qual participam os quatro pastores da igreja, dos quais dois trabalham em turno integral, exercendo as funções administrativas do templo, e dois em turno parcial. Todos exercem função eclesial, como pregadores e aconselhadores, participando da administração mais diretamente apenas nas reuniões onde são tomadas em conjunto a maioria das decisões. Existe uma hierarquia dentro deste conselho, embora oficialmente o único cargo definido seja o do pastor presidente. A hierarquia e as funções exercidas são as seguintes:

- Presidente – A autoridade maior da BZN, cujo poder de decisão está sobre o dos demais pastores e líderes da BZN. Subordina-se apenas ao Presidente do Ministério Brasa, embora não haja interferência direta deste na administração das filiadas ao ministério. Atualmente este cargo é ocupado pelo pastor fundador da Brasa Zona Norte.
- Tesoureiro – Responsável pela administração de todos recursos financeiros. Atualmente o pastor que exerce esta função é o segundo na hierarquia da igreja, e é funcionário de dedicação exclusiva.
- Gestor patrimonial – Responsável pela administração e manutenção do patrimônio da BZN. Atualmente o pastor que exerce esta função também trabalha em regime de dedicação exclusiva e é o terceiro na hierarquia da liderança.
- Membro do conselho pastoral – Pastor consagrado pelo ministério e o quarto na hierarquia da administração, exerce função de liderança

sobre ministérios e funções eclesiásticas, participando da administração da igreja apenas nos processos de decisão.

Como já foi dito, essa ordem hierárquica não é definida oficialmente, mas em casos de ausência temporária de um ou mais membros do conselho, essa é a ordem respeitada para a nomeação dos interinos.

No grande conselho de liderança, são expostos e discutidos todos os processos que envolvem decisão. É também onde a administração patrimonial e financeira prestam contas aos demais membros do presbitério. Em caso de não concordância sobre algum ponto discutido, as discussões continuam até que haja uma unidade na decisão, de maneira que nenhum dos membros, nem mesmo o presidente, tem voto absoluto ou incontrariável.

3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES

A seguir serão abordados alguns conceitos sobre administração financeira e sua importância para as organizações.

3.1. O Papel da Administração Financeira

Independente do porte, ramo de atuação, ou finalidade com a qual está constituída, toda e qualquer empresa necessita de uma administração financeira, a qual será de grande importância para a manutenção das atividades desta. Segundo Gitman (2010), o porte e a importância da administração financeira dependem do tamanho da empresa, sendo de estrutura mais simples para pequenas empresas e mais robusta nas grandes empresas.

Ainda de acordo com Gitman (2010), a função da administração financeira pode ser descrita genericamente por meio de três fatores: seu papel na organização, sua relação com a teoria econômica e ciências contábeis e das atribuições do administrador financeiro.

O papel da administração financeira dentro das organizações é basicamente gerir os recursos dessas. Segundo Ross (2010) essa tarefa consiste basicamente em gerar mais entradas do que saídas de recursos, gerando valor através das atividades de investimento, financiamento e gestão da liquidez. Normalmente, nas empresas de maior porte, se divide em duas grandes áreas:

- **Tesouraria:** responsável pelas atividades ligadas ao planejamento financeiro e captação de fundos, tomadas de decisões de investimento de capital, gestão de caixa, entre outras funções ligadas ao capital.
- **Controladoria:** responsável pelas atividades contábeis, como gestão tributária, contabilidade financeira, contabilidade de custos.

A relação da administração financeira, principalmente as da área de tesouraria, com a teoria econômica se dá através da necessidade dos administradores financeiros da empresa necessitarem compreender princípios

básicos de economia, como leis de mercado, teoria de demanda e oferta, entre muitas outras, além de serem capazes de utilizá-las como diretrizes de sua gestão, para assim obter eficiência nas operações da empresa.

A relação da contabilidade com a área de finanças se dá pela semelhança entre as atribuições e funções da área de controladoria e de contabilidade. Para Gitman (2010) muitas vezes as atividades até mesmo se sobrepõem. Entretanto, duas diferenças básicas podem ser destacadas:

- **Ênfase no fluxo de caixa:** o contabilista volta seus esforços para elaborar demonstrativos financeiros padronizados que reconhecem as entradas de receita no momento da venda e as despesas no momento em que são incorridas (regime de competência), enquanto o administrador financeiro utiliza o método de regime de caixa, que reconhece as receitas e despesas apenas quando da entrada e saída efetiva de caixa.
- **Tomada de decisões:** enquanto os esforços dos contabilistas estão voltados mais à coleta e apresentação de dados financeiros, os administradores focam-se mais em utilizar-se destas informações para a tomada de decisões.

Assim, como foi citado até aqui, as principais atividades do administrador financeiro estão relacionadas às decisões de investimento e financiamento, na busca por gerar mais receitas do que despesas, isto é, gerar valor, e ao envolvimento com a análise e o planejamento financeiro.

3.2. Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro consiste em um processo através do qual se define o método que será utilizado pela empresa para atingir suas metas financeiras. Esse processo pode ser dividido em três diretrizes fundamentais, compreendendo a identificação das metas financeiras a serem atingidas, análise da diferença entre estas metas e a situação atual da empresa e, depois disso o pronunciamento a respeito das medidas a serem tomadas para atingir esses objetivos.

Segundo Ross (2010) é possível estabelecer uma distinção os planos financeiros, dividindo-os entre finanças de curto e de longo prazo, de acordo com a

distribuição dos fluxos de caixa no tempo, sendo as consideradas as decisões de curto prazo as que envolvem entradas e saídas no prazo máximo de um ano, e as de longo prazo as que envolvem prazos maiores do que um ano.

Para Gitman (2010) o processo de planejamento financeiro começa com a elaboração dos planos financeiros em longo prazo, e estes acabarão por ditar parâmetros que definirão os planos para o curto prazo.

3.2.1. Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Gitman (2010) define como planos financeiros de longo prazo aqueles que expressam as ações planejadas e o impacto previsto dessas ações em períodos que podem variar de dois a dez anos. O período planejado costuma variar de acordo com o grau de incerteza operacional da empresa, sendo menor o período para níveis de incerteza maiores. Além disso, esse planos costumam ser revistos na medida em que surgem ou são disponibilizadas novas informações relevantes, bem como de acordo como são avaliados os resultados obtidos pela empresa.

Os planos financeiros de longo prazo costumam incluir investimentos maiores, como aplicações em ativo imobilizado, pesquisa e desenvolvimento, criação de produtos ou novas linhas de produtos, bem como propor a estrutura do capital e as fontes de financiamento a serem utilizadas. Ainda podem fazer parte destes planos amortizações ou eliminações de dívidas e, encerramentos de projetos, linhas de produtos ou linhas de negócios. Segundo Gitman (2010), esses planos devem estar alinhados com as áreas de marketing e de produção, a fim de orientar a empresa na direção de suas metas estratégicas.

A forma como são elaborados os planos financeiros variam de empresa para empresa. Entretanto, Ross (2010) destaca alguns elementos a serem considerados comuns a todas. São eles:

- **Previsão de Vendas:** O orçamento de vendas é indispensável em qualquer planejamento financeiro, uma vez que por meio dele iniciam as estimativas de receitas operacionais futuras da empresa.

- **Demonstrações Projetadas:** O plano financeiro deve conter projeções do balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativo de origens e aplicações.
- **Necessidade de Ativos:** O plano deverá descrever os gastos de capital projetados, além de discutir as aplicações propostas de capital de giro, representado pelo ativo circulante menos o passivo circulante.
- **Necessidades de Financiamento:** Deverão ser discutidas as políticas de dividendos e endividamentos da empresa e seus esquemas de financiamento.
- **Premissas Econômicas:** O plano deve apresentar de maneira explícita o cenário econômico esperado, considerando variáveis como câmbio, inflação, taxa de juros e outros fatores que forem relevantes ao negócio.

O plano financeiro ainda deve ser elaborado com conjuntos alternativos de premissas, isso é, baseado em diferentes possibilidades de cenários econômicos futuros, tanto no que diz respeito à situação da própria empresa quanto à da economia dos mercados setorial, local e global. Isso significa planejar formas de atuação não só para o cenário esperado, como também para cenários esperados mais pessimistas e mais otimistas.

3.2.2. Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Planos financeiros de curto prazo, também chamados operacionais, costumam cobrir um espaço de um ano, dentro do qual são especificadas as ações previstas a serem executadas dentro desse período, como também estimar o impacto dessas. Sendo mais específico, Ross (2010) que define as finanças de curto prazo constituem uma análise das decisões que afetam os ativos e o passivos circulantes dentro do período mencionado.

Gitman (2010) descreve o ciclo de elaboração do plano de curto prazo, o qual segundo o autor tem como “produto” diversos orçamentos operacionais. De acordo com o autor, partindo de um orçamento de vendas, a empresa deve orçar sua produção e seus gastos operacionais, para posteriormente elaborar um orçamento

de caixa e projeções do demonstrativo de resultados e por último do balanço patrimonial.

3.3. Orçamento

Os orçamentos são fundamentais para a execução dos planos demandados pelo planejamento financeiro. Segundo Lunkes (2008), um orçamento é uma expressão de um plano de ação futuro da administração, podendo abranger tanto os aspectos financeiros como os não financeiros, funcionando como um projeto para a empresa seguir em um período vindouro. Padoveze (2005) ainda ressalta que orçar não se trata apenas de prever o que deve acontecer no futuro, mas que o ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da organização, a fim de que elas trabalhem sinergicamente em busca dos objetivos planejados.

Em sua construção, a proposta orçamentária, segundo Zdanowicz (2003), “deve contemplar as estimativas de receitas, custos, despesas e investimentos necessários para a consecução das atividades econômicas projetadas”, isso levando em consideração um embasamento proveniente da definição de objetivos, metas e estratégias da empresa.

Para a formulação e definição dos objetivos, de acordo com Padoveze (2005), é indispensável ouvir todos os envolvidos no processo orçamentário, a fim de se obter uma administração participativa, consistente e com estrutura de delegação de responsabilidades. Dessa forma apenas será possível passar a etapa final do processo orçamentário, que é o controle e a avaliação de desempenho individual e dos setores de cada gestor.

Portanto, os objetivos da organização, genéricos, devem direcionar os objetivos os das diversas áreas, que são específicos. Dessa maneira, o processo de estabelecer objetivos deve ser interativo, com participação de todos os níveis hierárquicos, conforme destaca Pandoveze (2005), com os objetivos gerais sendo coordenados pelos específicos. Isso facilita a aceitação do processo orçamentário em todos os níveis da empresa, o que segundo Lunkes (2008) é uma das condições necessárias para seu sucesso.

Além da fixação dos objetivos e da aceitação por todos os envolvidos, outras condições citadas por Lunkes (2008) como sendo necessárias para a implementação do processo orçamentário são uma contabilidade aberta e informatizada e uma estrutura organizacional definida e consolidada. Isso facilitaria o acesso às informações, a circulação das mesmas dentro da empresa, além de possibilitar uma maior eficiência nas etapas de controle e avaliação.

Como principais vantagens na utilização do orçamento pela organização, Lunkes (2008) considera o quanto o processo proporciona a comunicação entre os indivíduos, assim como uma visão sistêmica do todo a estes, e como a definição dos objetivos força com que todos os envolvidos pensem mais no desenvolvimento de suas atividades no longo prazo, pensando mais no futuro e atendo-se menos ao imediatismo. Ainda destaca que a cobrança e o controle, aliados a incentivos, como remuneração variável, estimula um comprometimento de todos com suas responsabilidades.

Apesar de todas as vantagens destacadas no uso do orçamento, ele pode também apresentar algumas limitações. Lunkes (2008) considera como sendo essas limitações a inflexibilidade do processo, o longo tempo necessário para a elaboração e execução, as disputas por recursos e poder entre os gestores da empresa, a visão apenas financeira e uma possível desmotivação dos funcionários diante de metas mal elaboradas e impraticáveis.

3.3.1. Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas é constituído pelas precisões de vendas para um período futuro determinado. Abrange a previsão de vendas em quantidades, previsão dos preços a serem praticados e identificação dos impostos, para cada produto ou serviço comercializado pela empresa.

A projeção das vendas pode ser considerada a base de todo o processo orçamentário da organização. De acordo com Sá & Moraes (2005), é com base nessa projeção que serão orçados o consumo de insumos e matérias-primas, as despesas fixas, o plano de marketing, o plano de publicidade e propaganda, e todos os demais.

Para a realização do orçamento de vendas é preciso levar em consideração primeiramente os fatores limitadores ou restrições. Segundo Lunkes (2008), essa análise inclui um acurado diagnóstico de fatores internos, como a capacidade produtiva e de distribuição, eficiência de engenharia P&D, estrutura e eficiência da gestão e situação financeira da empresa.

Além dos fatores internos, existem também fatores externos a serem considerados. De acordo com Sá & Moraes (2005), os principais são cenários econômicos regional, nacional e global, atuação da concorrência e capacidade de absorção e demanda do mercado.

Lunkes (2008) ainda acrescenta como informações importantes a serem consideradas os dados históricos da empresa, como sazonalidade e evolução dos rendimentos, o impacto de possíveis ou prováveis alterações de preços dos insumos e matérias-primas e, conseqüentemente dos produtos, o lançamento de novos produtos ou serviços ou a mudança na linha atual e outros fatores políticos, regionais ou governamentais que possam interferir no andamento dos negócios. Padoveze (2005) cita também projeções de inadimplência, variações cambiais, identificação dos tributos e possíveis reajustes nestes e mudanças nas políticas de crédito. Lunkes (2008) ainda destaca que esses fatores não serão iguais para todas as empresas, e que a importância de cada um deles irá variar de acordo com o tipo de negócio.

Identificados e considerados todas as restrições internas e externas, a empresa passa a definir seus objetivos. Serão definidos então os aspectos relativos ao produto, preço, distribuição e propaganda, que irão compor a política de marketing a ser adotada pela empresa.

3.3.2. Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais reúne os principais gastos e despesas da empresa. Conforme descreve Zdanowicz (2003), o objetivo desse orçamento é analisar a melhor forma de utilização dos recursos disponíveis pela empresa, com o objetivo de avaliar quais despesas podem ou devem ser reduzidas, mantidas ou aumentadas, no intuito de atingir as metas e o objetivo proposto para o

período projetado. A maioria dos autores costuma dividir as despesas operacionais em despesas de vendas e administrativas. Zdanowicz (2003) ainda cita as despesas com tributos e as financeiras.

O orçamento de despesas administrativas é uma projeção dos itens de apoio ao processo operacional, conforme menciona Zdanowicz (2003), e inclui as previsões de gastos com toda a parte de gestão das operações da empresa, bem como itens relativos a pessoal, viagens, comunicações, sistemas de informática, auditorias, materiais de escritório, serviços terceirizados, taxas, água, energia elétrica, seguros. Compreende todas as atividades de apoio, a alta administração e toda a parte burocrática, que são executadas por diversas áreas da empresa. Zdanowicz (2003) enfatiza que os gestores de cada um desses departamentos devem ser responsáveis pelas estimativas e controles das operações e que, via de regra, essas podem ser consideradas despesas fixas.

O orçamento de despesas com vendas consiste em uma relação dos recursos a serem desembolsados com a comercialização dos produtos ou serviços vendidos pela empresa no período projetado. Inclui os gastos vinculados à venda, distribuição, entrega aos clientes, salários e comissões dos funcionários das áreas comerciais. Zdanowicz (2003) comenta a importância de que o planejamento das despesas com vendas seja feito por irá executá-lo, para que seja compatível com a estrutura adotada pela empresa.

O orçamento de despesas tributárias é o instrumento a ser utilizado para relacionar todos os tributos que a empresa deverá recolher no período projetado nos níveis nacional, estadual e municipal. Através dele é possível estudar formas de recolher os tributos corretamente e no tempo certo, aproveitando incentivos e benefícios governamentais.

O orçamento das despesas financeiras relaciona os futuros desembolsos decorrentes das captações de recursos feitas ou a serem realizadas. O principal objetivo desse orçamento será projetar o pagamento dos recursos de terceiros, isto é, a devolução do principal e dos encargos financeiros às instituições bancárias.

Assim, Zdanowicz (2003) conclui colocando que em resumo, o orçamento de despesas será composto pelos orçamentos de despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias e despesas financeiras, de maneira a auxiliar na elaboração do orçamento de caixa operacional da empresa.

3.3.3. Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é o instrumento pelo qual a empresa projeta sua futura situação financeira, analisando captações e aplicações de recursos, para de forma eficiente e eficaz, cumprir com suas atividades operacionais. Sá & Moraes (2005) consideram que se trata de nada mais do que projetar o fluxo de caixa mês a mês. Lunkes (2008) considera como principal objetivo de sua utilização assegurar que a empresa terá recursos monetários suficientes para atender às operações estabelecidas pelas outras peças orçamentárias.

O orçamento de caixa deve ser projetado a partir das considerações feitas pelos orçamentos de vendas e despesas operacionais, considerando as entradas e saídas de capital previstas para o período considerado. Zdanowicz (2003) salienta que nesse processo não se pode descuidar de considerar corretamente os prazos médios projetados de compras e vendas, com suas respectivas datas de pagamentos e recebimentos, bem como os desembolsos para pagamento de amortizações de financiamentos tomados para futuros investimentos.

Zdanowicz (2003) destaca que o orçamento de caixa se faz necessários para que a empresa estabeleça um equilíbrio financeiro entre as entradas e saídas de capital futuras. Deverá permitir saber antecipadamente os períodos em que haverá escassez ou excedente de recursos, permitindo definir quando, quando e como os recursos financeiros deverão ser captados ou aplicados, o que o torna, como considera Zdanowicz (2003), uma das peças mais importantes para efetuar o planejamento e controle financeiro nas empresas.

É importante destacar que, diferentemente da contabilidade, que obedece o regime de competência, ou seja, considera as entradas e saídas de capital de acordo com o fato gerador, no orçamento de caixa os fluxos devem obedecer o regime de caixa, isto é, considerando as datas em que os pagamentos e recebimentos realmente foram efetuados.

3.3.4. DRE Projetado

O Demonstrativo de Resultados do Exercício projetado é um instrumento gerencial que permite avaliar o desempenho econômico da empresa, baseado nos orçamentos de vendas, produção e despesas assim como nas futuras repercussões financeiras e patrimoniais, como descreve Zdanowicz (2003).

O objetivo de se elaborar um DRE projetado é o de reunir em todos os elementos auxiliares que compõem o planejamento econômico-financeiro da empresa, bem como demonstrar o lucro líquido ou prejuízo operacional projetados. Através dele os administradores podem verificar a capacidade futura da empresa de gerar lucro e, segundo Padoveze (2005), verificar se o retorno auferido justificará os investimentos previstos propostos pelas peças orçamentárias.

A elaboração do DRE projetado, conforme descreve Zdanowicz (2003), será elaborado através de dados extraídos dos orçamentos de vendas, produção e despesas administrativas. Em três etapas, devem ser projetadas as receitas operacionais, considerando as vendas de produtos e serviços à vista e a prazo, a seguir as despesas operacionais, sendo elas o somatório de todos os gastos da empresa com suas operações, e por fim é feita a projeção do lucro ou prejuízo operacional resultante da diferença entre as receitas e despesas.

Caso os resultados obtidos sejam satisfatórios, a implantação do plano orçamentário deverá prosseguir. Caso contrário deverá ser feita uma revisão a fim de obter resultados esperados condizentes com os objetivos da empresa.

3.3.5. Balanço Patrimonial Projetado

O Balanço Patrimonial Projetado é considerado a peça contábil que encerrará o processo do planejamento geral de operações da empresa, estimando todo o conjunto de itens financeiros e patrimoniais necessários ao cumprimento dos objetivos estabelecidos pela empresa e, segundo Zdanowicz (2003), permite a avaliação da capacidade financeira da empresa.

Dentre seus objetivos e utilidades podemos citar:

- Fornecer uma projeção de liquidez futura da empresa;
- Permitir uma avaliação da capacidade financeira da empresa para o período projetado;
- Permitir uma comparação das situações financeiras e patrimoniais da empresa entre o período projetado e o atual.

Ao fornecer essas informações, o Balanço Patrimonial Projetado passa a ser importante não apenas aos administradores da empresa, como também à credores, fornecedores e investidores, ao fornecer informações sobre as futuras condições patrimoniais e financeiras da empresa e, conseqüentemente, sobre suas possibilidades de cumprir com suas obrigações.

Para a elaboração do Balanço Patrimonial projetado, serão analisados os orçamentos de despesas operacionais, de vendas e de caixa, que irão compor o saldo das contas do ativo e passivo circulante no término do período projetado. No lado do ativo estarão projetadas todas as futuras aplicações de recursos em itens de capital de giro, enquanto à direita, nas contas do passivo e patrimônio líquido deverão estar as origens dos capitais de terceiros e próprios, nesta ordem.

3.4. Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos

A tarefa de gerir uma organização sem fins lucrativos pode ser um grande desafio para gestores acostumados com o ambiente das organizações do primeiro e segundo setores. Dos objetivos à forma como são constituídas, as organizações do terceiro setor possuem diversas características que as tornam diferentes das demais.

No terceiro setor os indivíduos exercem suas relações com a organização através de motivações e incentivos diferentes dos oferecidos pelas empresas, o que também altera a forma como os gestores devem conduzir a administração destas organizações. Isso porque o principal objetivo dessas está na definição de sua missão, que é o propósito pelo qual essas instituições foram constituídas e o fator de coesão que agrega e mantém unidos seus indivíduos participantes.

Partindo de uma definição de organização como sendo “o empreendimento coletivo instituído para atingir objetivos e metas definidos” (CABRAL, 2007, p. 116), precisamos definir então o objetivo de uma organização para que esta possua sua razão de existir. Neste ponto, Drucker (2006, p. 14) define a principal diferença entre as organizações sem fins lucrativos e as demais.

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 suas funções 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.

Dessa maneira, Drucker (2006) define a razão de ser das organizações do terceiro setor: a sua missão. Cabral (2007, p. 152), ao citar que “a missão é, portanto, o elemento capaz de fazer convergir, no plano das expectativas e dos interesses, os posicionamentos dos públicos constituintes da organização”, determina a importância da missão para essas organizações, não apenas para definir as atividades que exercerá, mas também como o fator de coesão na construção da organização. Isso significa que quanto mais os indivíduos se identificarem com a missão da organização, estarão mais dispostos a colaborar com ela, seja através de doações, seja através de trabalho voluntário, ou outras formas de apoio.

Visto a importância da missão, tanto para a captação de recursos financeiros e humanos, quanto para o reconhecimento pela sociedade, Drucker (2006) propõe que a primeira tarefa do gestor de uma organização do terceiro setor é assegurar que todos conheçam e participem de sua missão. O autor ainda menciona que a concepção dessa missão deve sempre ser feita de fora para dentro, isso é, identificando uma oportunidade ou necessidade na sociedade, sempre visualizando um objetivo no longo prazo que ditará as ações da organização no curto prazo. Além disso, propõe que os gestores devem examinar constantemente se existe a necessidade de mudar ou refocalizar a missão, seja por demanda demográfica, por ineficácia dos trabalhos exercidos ou por atingimento dos objetivos definidos.

Portanto, nas organizações sem fins lucrativo a missão irá orientar a estratégia. Sobre isso, Drucker (2006, p. 73) afirma que “a estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho”. Em seguida complementa “a estratégia começa com a missão, leva a um plano de trabalho e termina com as ferramentas certas – digamos um kit para voluntários, que lhes diz a quem visitar, o que dizer e quanto dinheiro obter”. (DRUCKER, 2006, p. 75)

O que Drucker (2006) menciona, reforça uma proposição sua de que existem três aspectos a serem considerados na estratégia de instituições do terceiro setor. O primeiro diz respeito ao conhecimento do mercado, na concepção de um plano de marketing que integre os recebedores e a missão da organização, a fim de que estes não sejam tratados apenas como alvos de generosidade, mas como clientes. O segundo trata da melhoria e inovação constantes, necessários na medida em que ocorrem transformações na sociedade e que ocorrem alterações no foco da missão organizacional. O terceiro aborda a questão da fonte dos recursos, na montagem de uma estratégia para a criação de uma rede de doadores a partir do desenvolvimento de um público financiador.

Sobre essas três questões, Cabral (2007) fala sobre a criação dessas estratégias especiais para as organizações sem fins lucrativos, levando em consideração, entre os principais motivos para sua criação, a necessidade que estas apresentam de adaptar-se mais rapidamente à mudanças no ambiente externo, colocando como fator crítico de sucesso a apresentação de maneira explícita para a sociedade da forma como os recursos captados estão sendo aplicados. Mesmo demonstrando de forma transparente a aplicação dos recursos, não é possível garantir, na maioria dos casos, que as receitas sejam constantes ou previsíveis, por serem em sua grande maioria provenientes de doações e, em muitos casos, sem compromissos de financiamento firmados, o que pode muitas vezes prejudicar o processo de planejamento e a otimização na aplicação dos recursos captados.

Drucker (2006) ressalta que para a captação de recursos financeiros, a organização deve manter uma relação com seus mantenedores como se estes fossem seus clientes. O autor descreve essa estratégia com a ideia de que as organizações não devem apontar as necessidades e deficiências da sociedade aos indivíduos, mas destacar as soluções que está propondo, e demonstrando o quanto

sua atuação é necessária e adequada. “Essa é a essência da estratégia: ela começa pelo outro lado”. (DRUCKER, 2006, p. 74)

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste trabalho, no intuito de cumprir com os objetivos nele propostos pode ser dividida em três etapas:

4.1. Etapa Um: Pesquisa Bibliográfica

A etapa de pesquisa bibliográfica consistiu na busca por materiais a respeito do assunto abordado em bibliotecas, sites da internet e bancos de dados. As pesquisas por materiais foram feitas através do sistema de busca das bibliotecas da UFRGS, o sistema SABI, além de visitas à biblioteca do Banco Cooperativo Sicredi S.A., localizada na sede da empresa, em Porto Alegre. Foram também utilizados materiais disponibilizados pela organização objeto do estudo e em seu site, assim como documentos dispostos no site da CBB.

4.2. Etapa Dois: Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com pessoas diretamente ligadas aos processos de gestão e operacionais ligados à administração dos recursos da Igreja Brasa Zona Norte. Entre os entrevistados foram ouvidos três pastores do conselho da organização sendo eles: o presidente e fundador da sede; o responsável pela administração financeira da instituição; e responsável pela administração patrimonial da igreja, sendo este anteriormente responsável também pela gestão financeira.

A partir das informações obtidas nas entrevistas foi possível descrever o processo de planejamento financeiro e administração dos recursos da organização.

4.3. Etapa Três: Análise dos Materiais Coletados

Após a realização da pesquisa bibliográfica e das entrevistas, foi então feita a análise de todo o material coletado. A partir disso, foi feita a descrição dos processos que envolvem a captação de recursos e planejamento financeiro da BZN, a partir da qual foi possível elaborar um fluxo de caixa para a mesma.

5. ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA BZN

Após o estudo das informações obtidas através das entrevistas, visitas à organização e das observações feitas, foi possível perceber que o planejamento financeiro da BZN é realizado pelo responsável pela administração financeira de forma bastante simplificada. Dentre as inúmeras limitações, foram constatadas a ausência de sistemas de gestão informatizados, registros contábeis mal catalogados e a inexistência de um processo orçamentário formalizado, as quais serão abordadas a seguir.

5.1. SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O uso de ferramentas informatizadas para o auxílio na administração atualmente se limita ao uso de planilhas de Excel, onde são registradas as entradas e saídas de capital. Já foi testado e utilizado durante algum tempo um sistema informatizado de gestão financeira. Entretanto, por se tratar de uma ferramenta desenvolvida para uso em organizações do primeiro e segundo setores, sua utilização mostrou-se ineficaz para a aplicação na igreja.

Embora a instituição estude a implementação de um sistema desenvolvido especialmente para a gestão de igrejas, convém destacar que a utilização do Excel poderia ser melhor explorada, na medida em que fossem desenvolvidas planilhas que agregassem mais informações, e onde fossem também melhor trabalhados os dados dos registros contábeis.

Outro problema encontrado foi a atual déficit de registros contábeis. Embora todos os recibos, notas fiscais e demais comprovantes das despesas estejam arquivados, não existe uma base de dados que contenha o registro de todos os valores devidamente catalogados. Apenas o registro das receitas é sistematicamente realizado, de maneira que a única forma de consultar as despesas dos exercícios já realizados seria através da consulta direta desses arquivos. Em parte, isso se deve ao fato de que a igreja decidiu por trocar de contador, e neste processo de transição, os documentos necessários para o início dos trabalhos do

novo contador ainda não foram encaminhados ao mesmo. A ideia dos gestores é que a partir da contratação dos serviços desse novo profissional, os registros sejam passados para um sistema contábil e disponibilizados à administração da BZN.

5.2. SOBRE A GESTÃO DOS RECURSOS

Durante o estudo verificou-se a inexistência de planos orçamentários formalmente estabelecidos, o que na maioria das vezes sujeita as aplicações dos recursos à decisões tomadas para o curto prazo, restringindo assim o planejamento financeiro da organização a projeções de curtos períodos de tempo, ou a decisões sobre medidas de imediata execução.

Embora os gestores tenham conhecimento a respeito de suas receitas realizadas nos meses anteriores e sejam capazes, em seu próprio julgamento, de estimar com alto grau de acertividade as receitas para os próximos meses, bem como ciência das variações que ocorrem costumeiramente nas arrecadações em determinados períodos do ano, atualmente a administração da organização não possui o hábito de realizar projeções de receitas futuras. Da mesma forma, embora exista uma noção das despesas incorridas nos exercícios anteriores, não há nenhuma forma de orçamento de despesas estabelecida até o momento.

Nos meses em que o valor das despesas operacionais excede os valores das receitas, são feitos cortes nos gastos, seguindo um critério definido pelo gestor financeiro da organização. Os cortes começam pelos gastos com manutenção, que seriam desembolsos para consertos e reformas no templo e demais estruturas anexas a este. Não sendo suficientes estes cortes, ou caso as reformas ou consertos sejam inadiáveis para a continuidade do funcionamento da igreja, a segunda conta de despesa a ser reduzida é a dos serviços religiosos, que incluem despesas com viagens e eventos dos quais os pastores participem representando instituição. E, ainda, em casos de extrema necessidade, as prebendas, que são os salários dos pastores, são reduzidas temporariamente para cobrir com as demais obrigações da organização.

6. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A BZN

Após efetuar uma cuidadosa análise da administração financeira da BZN, foi constatada a necessidades da criação de ferramentas para planejamento e controle financeiro para a organização. Percebeu-se que, em boa parte, os problemas com a gestão financeira encontram-se na precariedade da forma como são feitos os registros das informações gerenciais e contábeis. Propôs-se ao gestor financeiro que fossem realizados orçamentos de receitas e despesas da organização para, a partir deles, elaborar um modelo de fluxo de caixa, conforme será visto a seguir.

6.1. Proposta de Orçamento de Receitas

Com base nos registros dos volumes de recursos arrecadados pela organização, referentes ao período do primeiro janeiro de 2009 a junho de 2012, foram fornecidos pela administração da organização valores médios de ingressos para cada mês do ano, a partir dos quais foi proposto um modelo de orçamento de receitas para o ano de 2013, considerando as variações recorrentes a cada período do ano. De acordo com o relatado pelo gestor financeiro, os valores absolutos pouco mudaram de um ano para o outro nesse período, em boa parte devido à baixa oscilação no número total de membros frequentadores. Portanto, as médias estabelecidas a partir dessa análise devem fornecer um cenário bem realista das receitas a serem auferidas no próximo exercício.

RECEITAS													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Dizimos e Ofertas	32.000	30.500	32.000	33.200	36.000	37.000	36.000	37.000	37.500	37.500	43.000	45.000	436.700
TOTAL	32.000	30.500	32.000	33.200	36.000	37.000	36.000	37.000	37.500	37.500	43.000	45.000	436.700

Tabela 1 – Orçamento das Receitas para 2013

6.2. Proposta de Orçamento de Despesas

A partir de informações fornecidas pela organização, foi proposto um modelo de orçamento de despesas, a fim de organizar o processo de pagamento de contas da BZN. Em conjunto com a administração da mesma, decidiu-se por separar as despesas em quatro grupos: despesas com pessoal, despesas operacionais, despesas administrativas e despesas ministeriais. Os valores apresentados na tabela 2 foram estimados com base em na média dos valores desembolsados nos últimos três exercícios, de maneira que, considerando a baixa variação entre os valores absolutos de um ano para o outro, a estimativa apresentada para o exercício de 2013 deve ficar muito próxima do realizado.

As variações nas contas de água e energia elétrica durante o período se explica pela variação no número de frequentadores, que é menor nos três primeiros meses do ano e maior durante o mês de julho e o início de agosto, por ser um período em que anualmente a igreja promove um grande evento religioso e cultural. Da mesma forma, as despesas ministeriais são menores no início do ano, quando os pastores tiram férias, e maiores durante o período do evento mencionado. Já a variação nos valores das despesas com pessoal refere-se ao pagamento do abono de férias para os funcionários, nos meses de janeiro a março, e de décimo terceiro aos funcionários e pastores, nos meses de novembro e dezembro.

DESPESAS													
Despesas com Pessoal	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Salários e Encargos	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.500	4.500	42.000
Prebendas	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	17.500	17.500	145.000
Assistência Médica	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
Subtotal	18.500	18.500	18.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	25.500	25.500	229.000
Despesas Operacionais	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Aluguel	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	54.000
Energia Elétrica	1.200	1.300	1.500	1.800	1.800	1.800	2.100	1.700	1.800	1.800	1.800	1.400	18.800
Água e Esgoto	900	900	900	900	900	900	1.200	1.000	900	900	900	900	11.200
Telefone	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Manutenção de Prédio	1.500	1.500	1.500	1.500	3.500	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	44.500
Subtotal	10.100	10.200	10.400	10.500	12.500	14.000	14.800	14.200	14.000	14.000	14.000	13.800	152.500
Despesas Administrativas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Contabilidade	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Despesas Bancárias	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Impostos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Subtotal	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	6.240
Despesas Ministeriais	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Serviço Religioso	1.800	1.800	2.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	33.100
Ofertas Missionárias	600	600	600	800	800	800	1.200	1.200	800	800	800	800	9.800
Ofertas Diversas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Subtotal	2.900	2.900	3.600	4.300	4.300	4.300	4.700	4.700	4.300	4.300	4.300	4.300	48.900
TOTAL	32.020	32.120	33.020	32.820	34.820	36.320	37.520	36.920	36.320	36.320	44.320	44.120	436.640

Tabela 2 – Orçamento das Despesas para 2013

6.3. Proposta de Fluxo de Caixa

Estimadas os ingressos e desembolsos de capital que deverão incorrer no período projetado, é possível montar um fluxo de caixa. O modelo apresentado na tabela 3 foi desenvolvido em conjunto com o administrador financeiro da BZN, e os valores apresentados aproximam-se da média dos valores dos últimos três anos. Os mesmos foram considerados coerentes para a projeção do próximo, considerando a baixa variação no número de membros da igreja nos últimos dois anos, o que sugere que, ao menos que novas medidas sejam tomadas no intuito de agregar membros à congregação, esse número pouco deve ser alterado.

O modelo proposto apresenta três colunas para cada mês, sendo uma para o valor orçado, uma para o realizado, e uma para a diferença entre os dois valores. Dessa maneira será possível que, na medida em que forem apurados e registrados os valores das despesas e receitas, poderá ser feito um controle do desvio em relação ao orçado possibilitando que, case seja constatada a necessidade, o orçamento seja refeito, a fim de que a nova estimativa, proposta segundo alguma tendência encontrada a partir da análise das diferenças entre os valores inicialmente orçado e realizado.

Analisando a tabela 3, verificamos que a partir dos valores propostos pelos orçamentos realizados, a BZN possui meses em que as arrecadações não são suficientes para cobrir com todas as despesas. Isso demonstra que para obter resultados satisfatórios e evitar que sejam praticadas medidas de contingência, como cortes emergenciais de despesas, é necessário que a organização busque meios de aumentar sua arrecadação. Além disso, fica evidente que novos projetos e investimentos maiores dependerão de novas fontes de recursos.

A tabela 4 analisa como ficaria o fluxo de caixa em caso de um aumento 1 por cento ao mês. Admitindo que apenas 40 por cento dos membros sejam responsáveis por quase toda a arrecadação mensal da igreja, esse cenário seria possível se esse percentual passasse para 45 por cento até o final do exercício projetado, ficando a média do ano em aproximadamente 42 por cento, considerando mantida a contribuição média por membro com o adicionado dos novos contribuintes. Como o número de membros pouco tem se alterado, essa seria uma possível forma de aumentar a renda da igreja.

FLUXO DE CAIXA																																				
Itens	Períodos		Jan		Fev		Mar		Abr		Mai		Jun		Jul		Ago		Set		Out		Nov		Dez		Total									
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D						
1. INGRESSOS	32.000			30.500			32.000			33.200			36.000			37.000			36.000			37.000			37.500			43.000			45.000			436.700		
Dízimos e Ofertas	32.000			30.500			32.000			33.200			36.000			37.000			36.000			37.000			37.500			43.000			45.000			436.700		
2. DESEMBOLSOS	32.020			32.120			33.020			32.820			34.820			36.320			37.520			36.920			36.320			44.320			44.120			436.640		
Salários e Encargos	4.000			4.000			4.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			4.500			4.500			42.000		
Prebendas	11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			17.500			17.500			145.000		
Assistência Médica	3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			42.000		
Aluguel	4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			54.000		
Energia Elétrica	1.200			1.300			1.500			1.600			1.600			2.100			1.700			1.600			1.600			1.600			1.400			18.800		
Água e Esgoto	900			900			900			900			900			1.200			1.000			900			900			900			900			11.200		
Telefone	2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			24.000		
Manutenção de Prédio	1.500			1.500			1.500			1.500			3.500			5.000			5.000			5.000			5.000			5.000			5.000			44.500		
Contabilidade	300			300			300			300			300			300			300			300			300			300			300			3.600		
Despesas Bancárias	120			120			120			120			120			120			120			120			120			120			120			1.440		
Impostos	100			100			100			100			100			100			100			100			100			100			100			1.200		
Serviço Religioso	1.800			1.800			2.500			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			33.100		
Ofertas Missionárias	600			600			600			800			800			800			1.200			800			800			800			800			9.800		
Ofertas Diversas	500			500			500			500			500			500			500			500			500			500			500			6.000		
3. DIFERENÇADO PERÍODO (1-2)	- 20			- 1.620			- 1.020			380			1.180			680			- 1.520			80			1.180			- 1.320			880			60		
4. SALDO INICIAL DECAIXA	1.000			980			- 640			- 1.660			- 1.280			- 100			580			- 940			- 860			320			1.500			1.000		
5. DISPONIBILIDADEACUMULADA(+/-3+4)	980			- 640			- 1.660			- 1.280			- 100			580			- 940			- 860			320			1.500			180			1.060		

P = previsto; R = realizado; D = distorção

Tabela 3 – Fluxo de Caixa Projetado

FLUXO DE CAIXA																																							
Itens	Períodos		Jan		Fev		Mar		Abr		Mai		Jun		Jul		Ago		Set		Out		Nov		Dez		Total												
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D									
1. INGRESSOS	32.320			31.113			32.970			34.548			37.836			39.276			40.066			41.013			41.423			47.974			50.707			467.843					
Dízimos e Ofertas	32.320			31.113			32.970			34.548			37.836			39.276			40.066			41.013			41.423			47.974			50.707			467.843					
2. DESEMBOLSOS	32.020			32.120			33.020			32.820			34.820			36.320			37.520			36.920			36.320			44.320			44.120			436.640					
Salários e Encargos	4.000			4.000			4.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			4.500			4.500			42.000					
Prebendas	11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			11.000			17.500			17.500			145.000					
Assistência Médica	3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			3.500			42.000					
Aluguel	4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			4.500			54.000					
Energia Elétrica	1.200			1.300			1.500			1.600			1.600			2.100			1.700			1.600			1.600			1.600			1.400			18.800					
Água e Esgoto	900			900			900			900			900			1.200			1.000			900			900			900			900			11.200					
Telefone	2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			2.000			24.000					
Manutenção de Prédio	1.500			1.500			1.500			1.500			3.500			5.000			5.000			5.000			5.000			5.000			5.000			44.500					
Contabilidade	300			300			300			300			300			300			300			300			300			300			300			3.600					
Despesas Bancárias	120			120			120			120			120			120			120			120			120			120			120			1.440					
Impostos	100			100			100			100			100			100			100			100			100			100			100			1.200					
Serviço Religioso	1.800			1.800			2.500			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			3.000			33.100					
Ofertas Missionárias	600			600			600			800			800			800			1.200			800			800			800			800			9.800					
Ofertas Diversas	500			500			500			500			500			500			500			500			500			500			500			6.000					
3. DIFERENÇADO PERÍODO (1-2)	300			- 1.007			- 50			1.728			3.016			2.956			1.077			3.146			4.693			5.103			3.654			6.587			31.203		
4. SALDO INICIAL DECAIXA	1.000			1.300			293			243			1.971			4.987			7.943			9.020			12.166			16.859			21.962			25.616			1.000		
5. DISPONIBILIDADEACUMULADA(+/-3+4)	1.300			293			243			1.971			4.987			7.943			9.020			12.166			16.859			21.962			25.616			32.203			32.203		

P = previsto; R = realizado; D = distorção

Tabela 4 – Fluxo de Caixa Projetado com Aumento na Receita de 1% a.m.

Verifica-se que realizando-se o crescimento proposto na tabela 4, o valor excedente das receitas no ano sobre as despesas chega a aproximadamente 31200 reais, o equivalente a quase 86% do valor médio mensal de despesas totais (aproximadamente 36400 reais) apresentado na mesma tabela.

Outra forma de auferir esse crescimento nas receitas seria o aumento no número de membros. Dado que um dos principais objetivos da organização, e consequentemente dos indivíduos que seguem sua missão, é agregar o máximo possível de seguidores da mesma causa, não seria impossível pedir que ao menos um em cada dez membros trouxesse pelo menos um novo membro para a BZN por mês. Por outra perspectiva, significa que um em cada oito membros trouxesse um novo membro durante o ano, uma meta visivelmente alcançável. É claro que deve-se mencionar como limitação desse cálculo a não consideração da possibilidade de que pessoas atualmente vinculadas à instituição venham a desligar-se e que, como já foi mencionado, o número total de membros pouco se alterou nos últimos anos, seguindo uma tendência baixo crescimento no número de evangélicos na região sul, que conforme dados da FGV, cresceu em média apenas 2,54% ao ano entre os anos de 2003 e 2009 na região sul do Brasil, período também em que Porto Alegre manteve-se como a capital menos religiosa do país.

É importante destacar que, mesmo com um cenário de aumento das arrecadações, a política de gestão de caixa da organização deve ser revista. Atualmente, é prática comum que toda receita excedente às despesas orçadas para o mês corrente seja aplicada de alguma forma, seja através de doações ou aplicações em projetos da igreja, de maneira que dificilmente a instituição mantém grandes quantias em caixa. Além de demonstrar uma necessidade de revisão dessa política, isso reforça a importância da ferramenta orçamentária para uma prudente gestão dos recursos disponíveis, principalmente por ser conhecido o fato de que as arrecadações podem diminuir consideravelmente em determinados períodos, ficando muitas vezes abaixo das despesas fixas para o mesmo período.

Para tanto, sugere-se que os gestores convençam um valor mínimo a ser mantido em caixa, no intuito de evitar que cortes indesejados nas despesas sejam necessários ou até mesmo que a igreja passe por situação de caixa negativo, o que incorreria, além dos transtornos à imagem da instituição, em custos financeiros

relativamente elevados, dado o tipo de crédito atualmente disponibilizado à organização, o cheque especial.

6.4. Propostas para Aumentar as Arrecadações

As receitas da BZN são, em sua quase totalidade, provenientes de doações ou contribuições livres e espontâneas. Dessa forma, a maneira como a organização pode exercer influência sobre a variação nos valores arrecadados se estabelece de maneira indireta, não por ações que necessariamente resultarão em maiores receitas, mas através de ações que funcionem como incentivos às doações.

Atualmente, essas ações vêm sendo aplicadas na forma de oratórias durante as reuniões que visam conscientizar os membros da congregação a respeito das dificuldades financeiras enfrentadas pela organização. A forma de abordagem resume-se a explicar que a igreja depende das contribuições dos membros, e que os custos para mantê-la em funcionamento são diversos.

Um dos motivos dessas medidas é devido à baixa assiduidade dos membros no momento de contribuir financeiramente. Como mencionado pelos gestores, o percentual de contribuintes assíduos fica na casa dos 40 por cento. Segundo o gestor financeiro, esses 40 por cento seriam os responsáveis por quase toda a receita da organização, sendo que, a variação em certos períodos do ano não ocorreria por conta da influencia dos demais 60 por cento dos membros, mas por uma redução ou aumento no valor doado pela parcela assídua.

Com base nesses números, sugere-se à organização a continuidade das campanhas que visem buscar um adicional às receitas da igreja. Entretanto, propõe-se uma nova abordagem. Conforme o proposto por Drucker (2006), a melhor forma de incentivar que os indivíduos contribuam é trabalhar a relação entre a instituição e os mesmos de forma a proporcionar aos recebedores uma ligação de interesse com os objetivos organização. Isso significaria deixar de expor as necessidades da instituição, para evidenciar as necessidades dos próprios membros que são supridas por intervenção da BZN.

Uma forma de aplicação desse tipo de abordagem já foi utilizada anteriormente, quando a igreja transferiu-se de prédio. Nesse período, foi feita uma

campanha de doações específicas para a conclusão das reformas do novo prédio e pagamento dos custos decorrentes da mudança. A identificação dos membros com a necessidade de um ambiente com maior espaço físico, bem como com as reformas necessárias no novo local sede da igreja, mobilizou a comunidade e viabilizou o projeto. Esse tipo de abordagem pode ser muito efetiva para novos projetos e investimentos que a administração possa planejar no futuro.

Portanto, sugere-se à BZN buscar meios de, como descrito por Drucker (2006), trabalhar em cima dos interesses dos membros da congregação, procurando dar destaque em suas abordagens aos benefícios de que os mesmos desfrutam mediante a atuação da igreja. Isso poderia ser feito de forma prática com a utilização durante o espaço separado em todas as reuniões para avisos e recados aos membros. Estes minutos onde se tem a atenção de todos poderiam ser melhor explorados com a exposição de materiais que demonstrassem os resultados obtidos pelos projetos sociais e demais atividades da igreja, utilizando o recurso de projetor para a exibição de fotos, vídeos e apresentações rápidas de slides. Dada a importância da identificação dos indivíduos com a missão da instituição na construção de uma entidade como a BZN, a exposição de resultados obtidos deve incentivar os membros a contribuir, na medida em que os objetivos atingidos pela organização identificam-se com os almejados pelos que dela participam.

Outra sugestão feita é que sejam abertos aos membros os orçamentos elaborados para os grandes investimentos, de maneira a expor as necessidades de captação para a execução dos mesmos, a exemplo do que foi feito na ocasião em que a BZN transferiu-se de prédio e uma campanha de arrecadação especial para a viabilização da mudança foi feita. Assim, reformas e investimentos em infraestrutura devem ser viabilizados, na medida em que os próprios contribuintes se identificarem com as carências mencionadas pelos gestores e participarem das campanhas especiais estabelecidas.

7. CONCLUSÕES

Através do estudo de caso da Igreja Batista Brasa Zona Norte, foi possível identificar algumas dificuldades encontradas pela gestão financeira da igreja que devem ser comuns a muitas outras organizações semelhantes. Entre elas, destacaram-se as dificuldades de planejar-se financeiramente partindo de uma fonte de receita difícil de controlar. Em consequência disso, também foram identificadas a falta de critérios para definir as prioridades para a aplicação dos recursos.

Para o caso da instituição objeto de estudo, as melhorias no processo foram iniciadas com a sugestão de formas mais organizadas de consolidar as informações referentes às receitas e despesas ocorridas. Dadas as dificuldades na obtenção de informações para a formulação de um plano orçamentário e posteriormente de um fluxo de caixa projetado, sugere-se que utilização de planilha conforme modelo da tabela 3 para o acompanhamento das despesas e receitas em comparação com os orçados, sendo estes, basicamente médias dos realizados nos exercícios anteriores.

Além disso, foi proposta uma nova abordagem para a conscientização dos membros quanto às necessidades financeiras da organização, no intuito de estimular uma maior frequência de contribuição.

Com isso, foi possível desenvolver um plano que demonstrasse formas de instituir um processo de planejamento financeiro para a organização, que possa tornar a gestão financeira da BZN mais profissionalizada e consistente.

8. REFERÊNCIAS

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

CONVENÇÃO BATISTA BRASILEIRA. Disponível em: <<http://www.batistas.com>> Acesso em 10 Nov. 2011.

CONVENÇÃO BATISTA DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <www.cbrs.org.br>. Acesso em 10 Nov. 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

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

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NOVO MAPA DAS RELIGIÕES - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Disponível em: <<http://www.cps.fgv.br/cps/religiao/>>. Acesso em 3 Jul. 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello de. **O Orçamento Estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Criando Valor Através do Orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro calçadistas do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.