

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA EM FINANÇAS

**GESTÃO FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO APLICADO A
ALIANÇA EMPREENDEDORA**

TAMIA NAGUISSA YAGURA

CURITIBA
2016

TAMIA NAGUISSA YAGURA

**GESTÃO FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO APLICADO A
ALIANÇA EMPREENDEDORA**

Trabalho final de conclusão de curso apresentado ao MBA em Finanças, Departamento de Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como exigência para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

CURITIBA

2016

RESUMO

As organizações do terceiro setor enfrentam desafios em sua gestão financeira, ao captar recursos e distribuí-los nas atividades sociais existentes ou abertura de novos projetos. Muitas vezes, não se é dada a atenção devida ao setor financeiro destas instituições e isso compromete a execução dos projetos e o futuro da instituição.

Este estudo de caso tem como objetivo apontar as fragilidades dos controles financeiros em uma organização do terceiro setor e busca apresentar uma maneira de aperfeiçoar o controle financeiro, visto que é necessário e importante que as entidades do terceiro setor desenvolvam ferramentas financeiras eficazes para tomada de decisão a fim de evitar falta de recursos.

Palavras chave: Terceiro setor; projetos; controles financeiro

ABSTRACT

Third-sector organizations face challenges in their financial management by capturing resources and distributing them in existing social activities or opening up new projects. Often, due attention is not given to the financial sector of these institutions and this compromises the execution of the projects and the future of the institution.

This case study aims to point out the weaknesses of financial controls in a third sector organization and seeks to present a way to improve financial control, since it is necessary and important that third sector entities develop effective financial tools for decision making in order to avoid a lack of resources.

Keywords: Third sector; projects; financial controls

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	CONHECENDO A EMPRESA.....	7
2.1	A história da Aliança Empreendedora.....	7
2.2	Contexto organizacional.....	8
2.3	Estrutura da Empresa	10
3	GESTÃO FINANCEIRA.....	12
3.1	Planejamento Financeiro	12
3.2	Controle Financeiro Interno.....	12
3.3	Demonstrações Financeiras	13
4	PROPOSTA DE MELHORIA.....	14
5	CONCLUSÃO.....	16
6	REFERÊNCIAS.....	17

1 INTRODUÇÃO

Este estudo de caso trata da gestão financeira em uma organização do terceiro setor e busca apresentar uma maneira de aperfeiçoar o controle financeiro, visto que é necessário e importante que as entidades do terceiro setor desenvolvam boas práticas de gestão financeira a fim de evitar falta de recursos.

Gestão financeira é a administração dos recursos financeiros de uma empresa ou pessoa. É responsável por monitorar o fluxo de recursos da entidade e decidir, junto com os demais gestores da organização, onde estes recursos serão aplicados.

Terceiro setor é a denominação das organizações da sociedade civil, mais conhecidas por ONGs – Organizações não governamentais ou sem fins lucrativos, e têm como objetivo propor soluções para redução de problemas econômicos e sociais.

Este estudo trata dos desafios que as organizações do terceiro setor enfrentam ao gerir seus recursos para atender as atividades sociais existentes, abrir novos projetos e captar recursos. Muitas vezes, não se é dada a atenção devida ao setor financeiro destas instituições e isso compromete a execução dos projetos.

O presente estudo tem como objetivo verificar e apontar as fragilidades desse sistema e os controles financeiros utilizados pela Aliança Empreendedora, bem como apresentar um modelo de gestão baseado em ferramentas financeiras eficazes para tomada de decisão e para gestão da organização visando uma melhor utilização dos recursos financeiros.

Foram realizados estudos em livros de gestão financeira, projetos, terceiro setor, contabilidade, pesquisas na internet em sites de contabilidade, administração e a experiência da autora.

2 CONHECENDO A EMPRESA

2.1 A história da Aliança Empreendedora

A Aliança Empreendedora é uma organização que apoia empresas, organizações sociais e governos a desenvolver modelos de negócios inclusivos e projetos de apoio a microempreendedores de baixa renda, ampliando o acesso a conhecimento, redes, mercados e crédito para que desenvolvam ou iniciem seus empreendimentos.

Foi fundada em Curitiba (PR) em 2005, com o objetivo de oferecer a microempreendedores de baixa renda e grupos produtivos comunitários de todos os setores e idades, o apoio que eles necessitavam para desenvolver seus negócios.

Em 2006 e 2007 iniciou-se a expansão para outras comunidades, sendo necessária a abertura de novos escritórios em São Paulo e Recife, iniciando a implementação de nova estratégia de acessos para a inclusão e desenvolvimento do empreendedor.

Em 2008 foi criada a área de Desenvolvimento de Metodologias para pesquisar, desenvolver, organizar e replicar as metodologias criadas para o apoio ao microempreendedor de baixa renda.

Em 2009 foi construída uma nova estratégia de expansão, a qual se mantém até hoje. Através da replicação das metodologias da Aliança para uma rede de organizações sociais aliadas em todo o Brasil o impacto é ampliado. ONGs de diferentes lugares do Brasil recebem a metodologia, investimento, acompanhamento e suporte. O modelo deu certo e hoje a Aliança conta com uma rede de mais de 60 organizações aliadas em 19 estados.

No ano de 2010 foi criado o Portal Impulso – o primeiro site de *crowdfunding* de microcrédito para microempreendedores de baixa renda, permitindo que qualquer pessoa conheça e invista em microempreendedores através da internet.

Em 2011 a estratégia de apoio foi redefinida, não mais colocando a Aliança como provedores dos acessos a crédito e mercados, mas sim como ponte entre o microempreendedor e os acessos disponíveis a ele, criando uma rede de suporte ao microempreendedor no Brasil.

Em 2012 foi implantada uma das maiores transformações na metodologia de trabalho, que passou a ser embasada na teoria *Effectuation*. Desenvolvida a partir

de pesquisas da Dra Saras Sarasvathy, a teoria vê o empreendedorismo não como um dom ou conjunto de características, mas como um “conjunto de habilidades” que são desenvolvidas pela prática e experiência. Ao invés de focar no desenvolvimento de um plano de negócios baseado em previsões para o futuro, a metodologia da Aliança se utiliza da abordagem da teoria *Effectuation* para estimular os microempreendedores a criarem e ampliarem seus negócios a partir do que eles têm, desenvolvendo três pilares fundamentais: 1 – Quem eles são (identidade, sonhos e autoimagem); 2 – O que eles sabem (conhecimentos e experiências); e 3 – Quem eles conhecem (rede de contatos). Isso também gerou uma mudança na forma de avaliação do impacto gerado, pois avaliar só o crescimento do negócio era insuficiente para entender o impacto real que a metodologia provocava na vida dos microempreendedores apoiados. Começou-se então a trabalhar numa métrica mais completa, o Índice de Inclusão Empreendedora (IIE), baseado no trabalho com a teoria *Effectuation*.

A Aliança acredita que todos podem empreender, que o empreendedorismo é o motor da economia e que somente a atuação conjunta de pessoas, empresas, empreendedores, governos e organizações impulsionará o desenvolvimento no País.

Em 11 anos de existência, foram vários os momentos de reestruturação e mudança de estratégia organizacional. A empresa cresceu, expandiu a atuação, sendo necessária a implantação de um novo sistema de controle financeiro.

2.2 Contexto organizacional

O terceiro setor compreende organizações cujos objetivos principais são sociais, ao invés de econômicos, portanto “sua essência engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.” (HUDSON, 1999).

Drucker (1999), explica que “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, é toda uma vida transformada.”

À medida em que o terceiro setor cresce, cresce também a exigência por profissionalização. O que antes podia ser executado por um voluntário, hoje exige uma visão gerencial e maior rigor financeiro. Dessa forma, verifica-se que as ONG's vêm se adaptando constantemente às exigências que o ambiente impõe, através de uma reestruturação em sua forma de gestão.

Para este estudo, foi escolhido o modelo de estratégia competitiva e avaliação de desempenho de Porter para uma análise mais detalhada da organização. Contudo o modelo foi adaptado para atender as especificidades do terceiro setor.

- Análise do Terceiro Setor – Desponta no Brasil como um mercado de trabalho promissor, empregando formalmente 1,5 milhões de pessoas. Dentro deste contexto, a organização em estudo atua com 3 unidades espalhadas pelo Brasil, nas quais trabalha uma equipe composta de 32 funcionários, mais voluntários.
- Pontos Fortes – Transparência nas ações internas e externas da organização, transparência na gestão e credibilidade junto aos parceiros;
- Pontos Fracos – Dependência de capital de terceiros para sustentação, necessidade de muito esforço para cobrir as despesas fixas, poucos recursos financeiros e de pessoal para crescimento da empresa e falta de processos automatizados. Poder de barganha dos investidores é alta, pois se utilizam do fato de estar negociando com uma ONG e esperam que o projeto tenha um valor muito abaixo do mercado.
- Ameaças – Competição por recursos financeiros e voluntários.
- Oportunidades - Crescimento rápido baseado no aumento do número de organizações não governamentais. E mercado é grande, pois ainda são poucas as ONGs dedicadas à causa específica de empreendedorismo. Os incentivos fiscais e o marketing positivo atraem investidores.

A partir da combinação de dados, é possível apresentar alternativas estratégicas para atuar em cada ponto, permitindo um crescimento equilibrado e consistente e conseqüentemente aumentando a rede de investidores, fonte dos recursos financeiros que garantem a sustentabilidade das ONGs.

2.3 Estrutura da Empresa

A estrutura hierárquica da empresa é formada por um diretor presidente, um diretor de desenvolvimento humano, um diretor de projetos, um diretor de gestão do conhecimento e um diretor de comunicação. A empresa possui 11 anos de funcionamento e a maioria dos diretores foram os fundadores da ONG.

As funções e atividades na área financeira estão subdivididas conforme apresentado na figura abaixo:

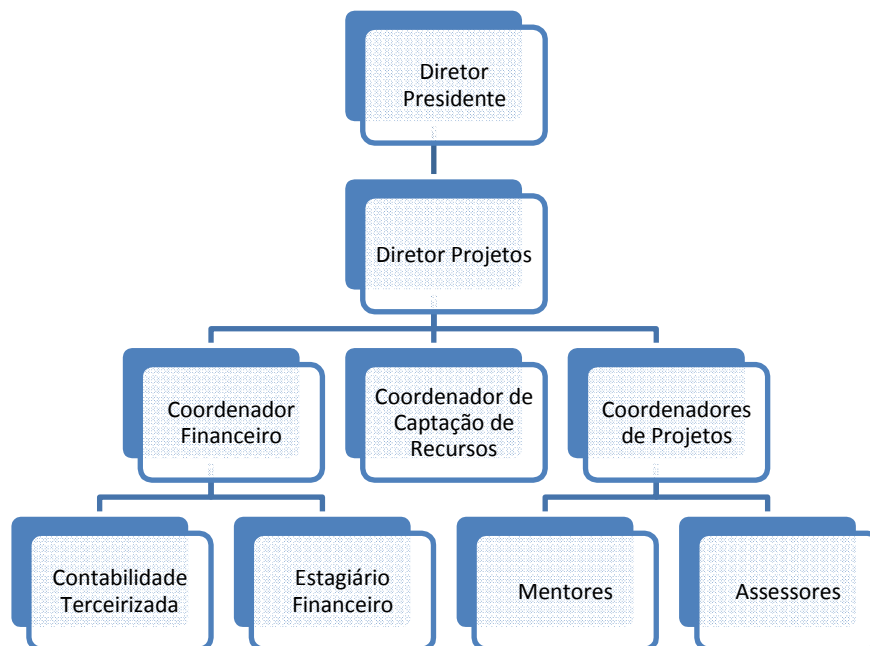


Figura 1 – Distribuição de funções

Fonte: dados internos da organização (2016)

O Diretor de Projetos gerencia a área de projetos, de captação de recursos financeiros e também a área financeira. O coordenador financeiro é responsável por prestar contas de todos os recursos financeiros, trabalhar em parceria com a contabilidade para manter os registros contábeis, coordenar setores como contas a pagar e receber, tesouraria, controladoria, gestão de contratos e setor de compras. Cabe a ele administrar os recursos que possui para atingir os objetivos de cada projeto e da empresa. Para isto conta com a colaboração de um estagiário e a equipe de contabilidade terceirizada.

O fluxo financeiro de um projeto se inicia no coordenador de captação, que em conjunto com o coordenador financeiro, elaboram um orçamento para o projeto de acordo com o programa de treinamento que será executado. Orçamento

aprovado, o Coordenador Financeiro e seu estagiário têm a função de controlar os recebimentos dos recursos e gerir de acordo com a execução do projeto, comparando receitas e despesas previstas e aprovadas no orçamento com as despesas e receitas realizadas, analisar as diferenças e tomar medidas corretivas. As atividades executadas são as seguintes: pagamento de salário de funcionários que participam do projeto, controle de fluxo de caixa, controle de saldos bancários, controle de contas a receber, preparar documentação para a contabilidade, emissão de notas fiscais ou recibos, compra de insumos e artigos de uso e consumo, controle da documentação fiscal, controle de tesouraria e faturamento.

Todos os pagamentos a fornecedores e colaboradores são realizados via internet, seja através do pagamento de boletos ou depósitos bancários. Os recebimentos de clientes se dão através de depósitos em conta corrente. Cada projeto possui uma conta corrente específica. Os recursos quando depositados na conta, são aplicados em investimentos em renda fixa. Os rendimentos são utilizados na execução do projeto.

Por lei, as ONGs não podem distribuir qualquer excedente para seus donos ou colaboradores. Por isso os valores excedentes podem ser devolvidos aos investidores, serem remanejados e utilizados para extensão do contrato por mais um período ou utilizados para suprir as despesas operacionais da empresa, conforme estipulado anteriormente em contrato.

3 GESTÃO FINANCEIRA

3.1 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro funciona como forma de orientar, coordenar e controlar as decisões tomadas pela organização para que esta atinja seus objetivos (GITMAN, 2004).

A Aliança Empreendedora necessita de aproximadamente R\$ 1,5 milhão e meio por ano, levando em conta suas despesas projetadas, e a partir daí, trabalha na captação de recursos e projetos. Para cada orçamento de projeto, é previsto um percentual para despesas administrativas.

Este planejamento é feito anualmente, com revisões e acompanhamento mensal através do orçamento e controle do fluxo de caixa (previsto x realizado).

“O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa pra determinado período” (ZDANOWICZ, 2000).

3.2 Controle Financeiro Interno

Os controles financeiros da entidade, atualmente são feitos basicamente através de planilhas Excel, sendo que as demonstrações contábeis são feitas por escritório de contabilidade terceirizado. Os controles usados são: planilha de fluxo de caixa, caixa de pequenas despesas, contas a pagar e receber. A planilha tem uma lista com todos os pagamentos previstos e com base nos recebimentos, é feita uma previsão.

Os controles atuais atendem as demandas da entidade, mas há uma real necessidade de implementar melhorias, porque há muitas planilhas independentes e usadas de forma paralela, gerando maior carga de trabalho operacional.

Através do fluxo de caixa, 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).

3.3 Demonstrações Financeiras

“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” (ROSS, 2008).

Como as organizações do terceiro setor não têm finalidade lucrativa, nas demonstrações de resultado, ao invés de lucro, a palavra utilizada é superávit. No caso de prejuízo, utiliza-se a palavra déficit.

A publicação do balanço patrimonial e demonstração financeira é feita anualmente pela contabilidade terceirizada. Mas o coordenador financeiro da entidade acompanha e analisa mensalmente os lançamentos.

Em relação aos indicadores financeiros, a entidade não faz uso de indicadores, por considerarem não relevantes.

4 PROPOSTA DE MELHORIA

Apesar da Aliança Empreendedora apresentar acompanhamento constante de seus resultados financeiros, nota-se que não existe uma preocupação com os indicadores financeiros, que poderiam contribuir na análise financeira e serem muito úteis na tomada de decisão.

Os indicadores servem para medir e monitorar resultados e ver se a empresa está indo ou não, no rumo planejado. E são construídos a partir dos demonstrativos financeiros.

Os índices mais relevantes para a empresa seriam:

- Cálculo da solvência relativa da entidade. Através deste cálculo é possível verificar a capacidade que a empresa tem para cumprir suas obrigações financeiras de longo prazo.
O coeficiente da solvência é medido pela razão entre o total do passivo (passivo corrente mais passivo permanente) e o ativo total. O resultado indica quanto a entidade tem de fração de real de dívidas para cada um real de ativo.
- Cálculo do índice de liquidez relativa. Verifica a capacidade de cumprir as obrigações financeiras operacionais, que vencem no curto prazo.
É medida pela razão entre ativo corrente e passivo corrente. O resultado diz quanto de valores a entidade possui disponíveis para pagamento no curto prazo, para cada um real de dívida.
- Os indicadores de despesas mostram onde a empresa tem usado o dinheiro que arrecada, contribuindo para a transparência financeira. É medida pela razão entre a despesa e o total de receitas. Por estes indicadores tem-se a fração de real que é gasta com a administração (por exemplo) para cada um real arrecadado pela entidade.

Através destes índices, é possível obter uma perspectiva de quão preparada a instituição pode estar para enfrentar desafios financeiros no longo e curto prazo. Também é possível observar quais as principais despesas e o que representam dentro do total das receitas, sendo possível tomar medidas para controlar melhor ou até reduzir custos.

Estes indicadores financeiros devem legitimar o processo de tomada de decisão dos membros da diretoria, bem como respaldar a prática de transparência na prestação de contas.

5 CONCLUSÃO

O terceiro setor requer práticas diferenciadas de gestão financeira pois não tem como objetivo o lucro. Seu objetivo é a sua missão a cumprir. O presente estudo teve por objetivo analisar a gestão financeira da Aliança Empreendedora visando propor melhorias para a tomada de decisão da diretoria.

Para isso, efetuou-se a caracterização da empresa, seu contexto organizacional e verificou-se o sistema de controle e planejamento financeiro.

Constatou-se que a Aliança empreendedora tem práticas semelhantes às empresas de primeiro e segundo setor. Seja na forma de gerenciar, planejar ou executar suas operações.

Também verificou-se que apesar da entidade possuir procedimentos de controle com planilhas Excel, ainda necessita de um controle integrado de gestão, pois a quantidade de planilhas diversas de controles, acabam ocupando muito tempo do setor financeiro, acarretando sobrecarga de trabalho.

Por fim, referente à análise financeira foi observado que embora a Aliança Empreendedora utilize as demonstrações contábeis para tomada de algumas decisões, esta análise poderia ser mais profunda, com a aplicação de indicadores financeiros como os que foram apresentados nesse estudo.

6 REFERÊNCIAS

ALIANÇA EMPREENDEDORA. **Quem somos.** Disponível em: <<http://aliancaempreendedora.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 19 agosto 2016.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Pioneira, 1999.

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

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

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

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