

VANIA LUCIANY DE CAMARGO

**TERCEIRO SETOR - A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO
FINANCEIRO A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho apresentado à Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças, sob orientação do professor Eros Nogueira.

**CURITIBA
JUNHO/2004**

EPÍGRAFE

"Onde, afinal, começam os direitos humanos? Em locais pequenos, perto de casa – tão pequenos e tão pertos que não podem ser vistos em nenhum mapa do mundo, ainda que sejam o universo de uma pessoa: a vizinhança onde vive, a escola que estuda, a fábrica, fazenda ou escritório onde trabalha. Estes são os lugares onde cada homem, mulher ou criança busca igualdade de justiça, igualdade de oportunidades, igualdade de dignidade sem discriminação. A menos que estes direitos tenham significado nestes lugares, eles não terão significado algum em qualquer outra parte do mundo."

Eleanor Roosevelt – United Nations Commission on Human Rights – 27 de Março de 1948.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	p. 1
CAPÍTULO 1 - TERCEIRO SETOR	p. 4
1.1 - O TERCEIRO O SEGUNDO E O PRIMEIRO.....	p. 8
CAPÍTULO 2 - ASPECTOS SOCIETÁRIOS	p.11
2.1 - ASPECTOS JURÍDICOS.....	p.13
CAPÍTULO 3 - CAPTAÇÃO DE RECURSOS	p.15
CAPÍTULO 4 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO	p.18
4.1 - CONCEITO E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	p.25
4.2 - FLUXO DE CAIXA OU ORÇAMENTO DE CAIXA.....	p.27
CAPÍTULO 5 - ESTUDO DE CASO	p.29
5.1 - O PLANEJAMENTO DA ENTIDADE.....	p.31
5.2 - SUSTENTABILIDADE.....	p.33
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	p.37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	p.40
ANEXOS	p.42

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.....	p. 27
FIGURA 2	p. 28
FIGURA 3.....	p. 31

INTRODUÇÃO

A cada ano aumenta o número de organizações da sociedade civil que, em parceria com a iniciativa privada e o poder público ou, ainda por conta própria criam e implementam soluções inovadoras para atenuar as grandes demandas sociais existentes no país.

Essas entidades possuem inevitáveis vínculos com a economia capitalista, podendo extrair dela vantagens competitivas, como ocorre na globalização. Esse avanço social, agregado à crise de confiança no Estado em suprir as necessidades básicas da população, capacita o Terceiro Setor a combinar a eficiência mercadológica com o interesse público. Para isso, tem-se buscado cada vez mais a profissionalização fazendo uso das mesmas ferramentas gerenciais das entidades empresariais.

No campo da gestão, observa-se uma nítida semelhança entre as ferramentas utilizadas pelas organizações do Terceiro Setor e as utilizadas pelas organizações empresariais. Ambas necessitam de uma administração eficaz e de estratégias mercadológicas que busquem alcançar os objetivos propostos pela organização.

Embora o aspecto financeiro seja visto sob ângulos diferentes entre as organizações do Terceiro Setor e as organizações empresariais, conforme relata Camargo (2001) *“o lucro, que na maioria das organizações é um fim almejado, para as entidades do Terceiro Setor é um meio, um instrumento para alavancar as ações que atingirão seus reais objetivos filantrópicos.”*

O Terceiro Setor cresce em números e em qualidade. Passa a contar nas políticas públicas. Recebe atenção da mídia. Mobiliza mais recursos e abre oportunidades de trabalho. Acompanha e potencializa o processo de universalização dos direitos, dos deveres e da participação cidadã. Tudo isto coloca graves problemas de gestão. A prova dos nove do Terceiro Setor no Brasil hoje depende, em grande parte, de sua resposta aos desafios do

gerenciamento.

De acordo com Ashoka (2001), existem cerca de 250 mil organizações do Terceiro Setor, que movimentam cifras equivalentes a 1,5% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.

Para garantir o fortalecimento dessas organizações, elas têm demonstrado grande disposição em trabalhar com práticas e ferramentas de planejamento e gestão empresarial para se tornarem empreendimentos sociais sustentáveis.

Essas organizações sempre demonstraram uma certa dependência de recursos, seja do governo, de entidades privadas ou internacionais. Mas, *“a busca por sustentabilidade marca o fim desse processo de dependência”* Ashoka (2001), o que implicou em diversas necessidades como a diversificação de fontes de financiamento, desenvolvimento de projetos de geração de receita, profissionalização de recursos humanos e uma administração com estrutura altamente eficiente.

Tendo em vista tal problemática, temos a seguinte questão: de que maneira o planejamento financeiro pode auxiliar na obtenção da sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor?

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância do planejamento financeiro no alcance da sustentabilidade para as organizações do Terceiro Setor a partir de um estudo de caso.

Para isso, um planejamento financeiro eficaz se faz presente, sendo que através dele pode-se projetar com mais segurança o futuro da entidade.

O primeiro capítulo caracteriza o Terceiro Setor, diferenciando-o do Primeiro e do Segundo Setor, introduzindo conceitos e demonstrando seu surgimento, de acordo com alguns autores.

O capítulo segundo demonstra como o Terceiro Setor é visto à luz do aspecto jurídico, comentando sobre o aspecto societário e apontando a diferença entre as associações e fundações.

A maneira pela qual a captação de recursos é executada, é explicitada no capítulo terceiro, abordada num âmbito geral.

O capítulo quarto demonstra os conceitos de planejamento financeiro sob o ponto de vista de alguns autores e destaca também seus objetivos.

O estudo de caso é abordado no quinto capítulo, onde são descritas as características gerenciais da entidade estudada, assim como sua história, seu planejamento financeiro e sua aplicação. Contempla também a questão da sustentabilidade da entidade em questão.

O estudo de caso pretende abordar as características de uma entidade específica em dois momentos:

No primeiro momento, descrever-se-á a forma de gestão com ausência de um planejamento financeiro, demonstrando as dificuldades verificadas no cumprimento das metas definidas pelo planejamento estratégico da entidade estudada.

No segundo momento, após ter-se conceituado o planejamento financeiro e sua forma de aplicação na entidade, buscar-se-á observar como tal planejamento ampliou as chances de alcançar a sustentabilidade.

O estudo ficará restrito a um caso específico de uma entidade que abriga crianças em situação de risco, na cidade de Curitiba, nos anos de 2003 e 2004.

Tal escolha deve-se ao fato da facilidade de acesso aos dados financeiro e patrimonial dessa entidade e a reestruturação administrativa ocorrida no ano de 2002, embora esta não tenha contemplado o planejamento financeiro.

Os anexos explicitam de forma clara a evolução do patrimônio da entidade estudada, no período de desenvolvimento e aplicação do planejamento financeiro e são explorados no capítulo quinto.

O sexto capítulo traz a conclusão e procura demonstrar como o planejamento financeiro pode auxiliar para o alcance da sustentabilidade no caso estudado, realizando algumas recomendações de melhoria do planejamento financeiro

CAPÍTULO 1 - TERCEIRO SETOR

Trata-se de microorganizações não governamentais, sem fins lucrativos, que canalizam uma parcela da 'Ajuda Internacional' para um sem-número de projetos. Esta 'Ajuda' é pensada como um instrumento de 'promoção social' dos povos do Terceiro Mundo, mas os projetos são amplamente diferenciados – cobrem iniciativas econômicas, culturais, religiosas, sindicais, de pesquisas, assessorias, viagens, conferências, simpósios, publicações, audiovisuais, etc, etc. Essas 'Organizações Não-Governamentais' já ganharam um nome (uma sigla) no jargão das agências da Ajuda Internacional. São as ONGs.(...)

Além de serem jovens, elas são relativamente estranhas ao cenário institucional latino-americano. Manipulam somas vultuosas, mas não visam ao lucro. Mobilizam a dedicação voluntária, mas não são igrejas. Insistem na gratuidade do serviço, mas não são centros de filantropia. Mexem muito com a política, mas não são partidárias e, via de regra, querem-se distantes do Estado. Promovem o desenvolvimento mas não se especializam em 'produtividade'. Fazem pesquisa, mas não são acadêmicas.”(...)
Fernandes (1988)

Esse é um trecho do primeiro documento de trabalho publicado, onde a nomenclatura ONG (Organização Não-Governamental) aparece claramente assumida, circulando em um seminário latino-americano no Rio de Janeiro. No ano de 1988, este texto foi publicado como introdução ao primeiro catálogo de ONGs brasileiras, editado sob o título de “Sem Fins Lucrativos – as Organizações Não-Governamentais no Brasil”, de acordo com Oliveira (2004).

Esse termo nasceu na Europa Continental, cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Chamou-se assim as organizações internacionais que embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante para justificar uma presença formal na ONU. Nos anos sessenta e setenta, cresceram na Europa Ocidental ONGs destinadas a promover o desenvolvimento de projetos no Terceiro Mundo. Essas ONGs procuraram parceiros mundo afora para desenvolverem seu projetos e acabaram por fomentar o surgimento de ONGs nos continentes do hemisfério sul, segundo

Fernandes (2004).

De acordo com Borges (2003), a sigla ONG é uma expressão que admite muitas interpretações. De um lado, a definição textual, ou seja, aquilo que não é do governo ou vinculado a ele, é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não estatal. Assim, do ponto de vista jurídico, o termo ONG não é apropriado, pois toda ONG é uma fundação ou associação. Contudo, do ponto de vista político, nem toda organização privada não-lucrativa é uma ONG. Clubes esportivos e recreativos, entidades ecumênicas, hospitais privados, movimentos sociais, universidades privadas, fundações empresariais, associações civis de benefício mútuo, etc., tem objetivos e perspectivas de atuação social muito distintos, às vezes até opostos.

Porém, de acordo com Ashoka (2001), ONG é um termo de uso geral que passou a ser empregado como sinônimo de organizações que atuam no Terceiro Setor, e que, embora amplamente utilizado, não possuem uma definição legal e não podem ser confundidos com as formas de constituição e qualificação de organizações não lucrativas, que serão abordadas nos capítulos a seguir.

O Terceiro Setor, para Camargo (2001), é um meio-termo no ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange às questões de melhoria social. Ser Terceiro Setor é mais do que assistir os menores carentes, distribuir donativos natalinos ou agasalhos no inverno, de forma esporádica, paliativa, sem a sinergia necessária, ações para as quais designa-se o termo “ações pontuais”. Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social que constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil. É combater o paternalismo do Estado e o individualismo social, integrando a sociedade civil com suas próprias problemáticas e

soluções. É capacitar o indivíduo, o cidadão, de recursos que o tornem ativo perante as desigualdades.

A expressão “Terceiro Setor”, como explica Fernandes (2004), foi traduzida do inglês “Third Sector” e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos, onde costuma ser usada paralelamente a outras expressões: “Organizações Sem Fins Lucrativos” (“Non Profit Organizations”), significando um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados. Se o lucro não lhes é permitido e se, como também se supões, não resultam de uma ação governamental, deriva-se que sua criação seja fruto de um puro ato de vontade de seus fundadores, e supõe-se ainda que duram no tempo, em grande parte, graças a um conjunto complexo de adesões e contribuições igualmente voluntárias.

Em resumo, pode-se dizer que o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental e da filantropia, expandindo o seu sentido para outros domínios, graças sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania na sociedade civil. (Fernandes, 2004).

Nos Estados Unidos, o Terceiro Setor é parte de um sistema de promoção social, uma vez que o governo efetua grande parte de suas políticas domésticas por meio de terceiros, escolas, universidades, institutos de pesquisa. O caráter semipúblico das organizações sem fins lucrativos torna-as parceiras privilegiadas nesse sistema de governo por meio de terceiros. O Terceiro Setor assume um papel de complemento do Estado, possuindo cada vez menos, uma conotação política ou reivindicatória. (Villas Bôas Neto, 2003).

Segundo Andion (1998) apud Villas Bôas Neto (2003), o surgimento do movimento comunitário na Europa é apresentado por vários autores como um movimento moderno cuja evolução coincide com a trajetória da economia social, tendo sua origem no início do século

XIX, ressaltando que o movimento associativo contemporâneo tem suas origens numa fase anterior ao estabelecimento do capitalismo.

Assim, Salomon (1997) apud Villas Bôas Neto (2003), defende que os desenvolvimentos recentes não representam o surgimento de arranjos inteiramente novos, mas, de maneira significativa a re-emergência de padrões anteriores.

O que parece mudar na atitude é o papel e a importância que o Terceiro Setor vem tendo em diferentes países. Essas organizações têm assumido ao mesmo tempo funções econômicas, pois geram empregos; políticas, pois constituem espaço de exercício da cidadania; e sociais, pois permitem que as pessoas atuem visando transformar a realidade em que vivem. (Andion, 1998, apud Villas Boas Neto, 2003).

A emergência do Terceiro Setor no Brasil é um fenômeno das três últimas décadas, de acordo com Oliveira (2004), cuja mobilização de recursos privados para fins públicos rompe com a tradição inversa e perversa representada pela apropriação privada de recursos públicos.

O fortalecimento da sociedade civil no Brasil se deu em meio à resistência à ditadura militar. As micro-iniciativas na base da sociedade foram criando novos espaços de liberdade e reivindicações, no momento em que o regime autoritário bloqueava a participação dos cidadãos na esfera pública.

Nos anos 70, o fortalecimento das sociedades civis, embrião do Terceiro Setor, se fez com o avanço da redemocratização e as eleições diretas para os diversos níveis de governo, assumindo um relacionamento mais complexo com o Estado. Reivindicações e conflitos passam a dividir espaço com diálogo e colaborações, surgindo então, nos anos 90, a palavra parceria enquanto expressão de um novo padrão de relacionamento entre os três setores da sociedade.

1.1 O TERCEIRO, O SEGUNDO E O PRIMEIRO

Dentro desse contexto, o Estado, Primeiro Setor, começa a reconhecer que as ONGs acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos sobre formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais que as qualificam como interlocutoras e parceiras das políticas governamentais.

O mercado, Segundo Setor, antes indiferente às questões de interesse público, começa a ser penetrado pela noção de responsabilidade social e passa a ver nas organizações sem fins lucrativos, canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial na área social, ambiental, cultural.

Segundo Oliveira (2004), o próprio conceito de Terceiro Setor começa a se ampliar para além do círculo das ONGs, valorizando outros serviços como a filantropia empresarial, as iniciativas das igrejas, as associações beneficentes e recreativas e o trabalho voluntário.

A afirmação deste novo perfil participante e responsável da sociedade brasileira se traduz na busca de novas formas de articulação entre organizações do Terceiro Setor, órgãos governamentais e empresas.

O fato de as empresas passarem a atuar em projetos sociais influenciou significativamente o desenvolvimento das organizações não governamentais. A crescente proximidade com o setor privado contribuiu para que algumas organizações sem fins lucrativos buscassem profissionalizar mais rapidamente seus quadros de pessoal e atingir a excelência administrativa. A estratégia basicamente utilizada para essa finalidade tem sido a aplicação de ferramentas de planejamento e gestão empresarial.

A absoluta importância de seu papel na sociedade, aliada à sua representatividade na economia global, tem trazido às organizações sociais a preocupação com a sustentabilidade como caminho único para garantir a independência de seus propósitos e a permanência de

suas ações e realizações. Os profissionais de contabilidade são de fundamental importância para essas organizações uma vez que oferecem ferramentas que auxiliam na gestão financeira tanto das empresas que apoiam os projetos quanto das entidades sem fins lucrativos.

As novas oportunidades exigem clareza gerencial. A empresa que se interessa pelo financiamento de um projeto traz consigo a sua cultura. Pensa a ação como um "produto". O Ministério ou a Secretaria que propõe parcerias lida com números, próprios à escala das políticas públicas. Os beneficiários cobram das organizações como se fossem empresas prestadoras de serviços. Responder a esses desafios exige muito mais que uma boa contabilidade. Implica definir bem a sua missão. Estabelecer metas. Escolher os melhores meios. Baixar custos. Difundir o que faz junto ao público alvo. Animar o espírito voluntário. Avaliar o desempenho. Planejar para além do dia de amanhã. Exige, enfim, uma transformação das instituições - enriquecer a caridade, a militância e a criatividade com as metodologias desenvolvidas pelos meios empresariais. Mesmo quem trabalha na religião, na política, na educação, na arte ou na pesquisa, deve hoje enfrentar os desafios gerenciais da comunicação eficaz.

E através da experimentação de ações em parceria, Governo e Sociedade começam a aprender a pensar e agir juntos, identificando o que cada um faz de melhor e somando esforços em prol de objetivos comuns.

Porém, Fernandes (2004), coloca outra questão de que: sempre que há três envolvidos, a tendência é que dois se aliem contra um. A Sociedade Civil será capaz de se juntar ao Estado e pressionar o Mercado para que assimile pelo menos o mínimo necessário dos custos sociais e ambientais de modo sustentável? Será que Terceiro Setor e Mercado vão criar laços suficientes para forçar reformas de Estado capazes de converter o Governo à democracia e à eficiência? A cooperação internacional conseguirá superar o crescente abismo

provocado pelo progresso tecnológico? E poderá se traduzir em cooperação regional, nacional e local, multiplicando assim os recursos disponíveis para reverter as atuais tendências autodestrutivas? E de que forma serão recebidas essas questões nas diferentes partes do planeta? São questões ainda sem resposta.

CAPÍTULO 2 - ASPECTOS SOCIETÁRIOS

Segundo o Novo Código Civil Brasileiro, existem apenas dois formatos institucionais de uma organização sem fins lucrativos: fundação e associação civil sem fins lucrativos.

Uma associação civil é uma pessoa jurídica de direito privado, criada com base na união de pessoas em torno de uma finalidade não lucrativa.

Uma fundação privada é uma pessoa jurídica constituída com base em um patrimônio: uma pessoa física ou jurídica destina bens livres para um fim social e determinado. Com base nessa finalidade social e pública, o patrimônio ganha personalidade jurídica e fica sujeito à fiscalização do Ministério Público.

Elas são freqüentemente chamadas por outras expressões tais como: institutos, organizações não governamentais (ONG), entidade filantrópica, entidade assistencialista, Organização Civil de Interesse Público (OSCIP), entidade de utilidade Pública, mas como já visto anteriormente, essas designações não correspondem à forma jurídicas. (Borges, 2003).

A Lei 9.790 de 1999 (Anexo 6), dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

De acordo com essa lei, podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei. Considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações

ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

Essa lei institui o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas.

Segundo Borges (2003), o Novo Código Civil manteve intacta a natureza fundamental das pessoas jurídicas não lucrativas. Porém uma alteração que chamou atenção diz respeito ao conceito de associação, o qual antes era definido pela doutrina e jurisprudência por falta de previsão legal, encontra agora uma conceituação que chega a causar certa preocupação.

Art. 53 Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos.

A expressão *fins não econômicos* causou muita preocupação para as associações que comercializam bens ou serviços como fonte de recursos. No entanto, é preciso distinguir fins de atividade. Tem-se que uma organização sem fins econômicos pode desenvolver atividade econômica para geração de renda, desde que não compartilhe os resultados decorrentes entre os associados.

O Novo Código Civil preocupou-se também com questões sobre sustentabilidade e independência econômica, ao determinar que o estatuto deve apresentar as fontes de recursos da entidade.

Uma outra alteração diz respeito à limitação quanto ao escopo da finalidade das fundações. O art. 62 diz que a fundação somente poderá se constituir para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. O que não abrange alguns aspectos essenciais de interesse público como ensino, defesa e preservação do meio ambiente, contudo, as categorias

estabelecidas pela lei, são bastante abrangentes, amplas e imprecisas, de modo que uma interpretação extensiva do texto poderia abranger diversas finalidades.

2.1 ASPECTO JURÍDICO

De acordo com Pêgas (2003), as entidades imunes e isentas correspondem a 8% do total das declarações recebidas pela Secretaria da Receita Federal. A imunidade é prevista no art. 150 da Constituição Federal, impedindo a União, os Estados e os Municípios, de instituir e cobrar impostos sobre patrimônio, renda ou serviços das entidade ali citadas. Já a isenção é concedida por Lei e pode ser revogada por outra Lei a qualquer momento.

As entidades imunes dividem-se em subjetivas, onde a própria pessoa jurídica goza de imunidade, como por exemplo, a União, Estado e Municípios, exceto se explorarem atividades relacionadas a empreendimentos empresariais; e objetiva, onde a operação é considerada imune, mas não a pessoa jurídica que pratica. São consideradas entidades imunes os templos de qualquer culto, os partidos políticos, sindicatos, autarquias e fundações, as instituições de ensino e as instituições de assistência social. O estudo de caso aqui apresentado refere-se a uma instituição de assistência social.

As entidades isentas estão destacadas no Regulamento do Imposto de Renda RIR/99, a partir do artigo 174. As entidades isentas podem ser criadas para atender a determinado grupo de pessoas, sem perder a condição de isenção. São consideradas isentas desde que atendam determinadas condições cumulativamente, fixadas no artigo 15 da Lei 9532/97, as sociedades filantrópicas, recreativas e culturais, as microempresas e empresas de pequeno porte e outras entidades específicas como as de previdência privada fechadas e as sem fins lucrativos, as associações de poupança e empréstimos constituídas sob a forma de sociedade civil e que propicie a aquisição da casa própria aos associados, a entidades binacional Itaipu, as empresas

estrangeiras de transportes, desde que no seu País seja dispensado tratamento idêntico às empresas brasileiras entre outras associações civis que se enquadrem nas condições previstas em Lei.

CAPÍTULO 3 - CAPTAÇÃO DE RECURSOS

O acesso de organizações da sociedade civil a recursos públicos esbarra em múltiplos problemas que vão da desconfiança da burocracia governamental à descontinuidade das políticas públicas, passando pela ausência de mecanismos claros e transparentes de contratação pelo Estado de entidades não-governamentais. É fenômeno recente o reconhecimento pelo governo da legitimidade e competência da atuação das ONGs (Organizações Não-Governamentais) enquanto promotoras do desenvolvimento sustentável e com equidade. Por outro lado, não se pode esperar de órgãos governamentais que financiem o trabalho de ONGs via doações e sim via contratação de serviços, o que levanta exigências novas de transparência e capacidade executiva para ambas as partes.

A captação de recursos junto ao setor privado, por sua vez, é dificultada pela ausência de uma tradição brasileira de investimento social da empresa. Até bem pouco tempo as ONGs ignoravam o mundo empresarial enquanto as empresas sentiam-se desobrigadas de qualquer responsabilidade pela melhoria da vida comunitária. A redução deste distanciamento entre Mercado e Sociedade Civil passa pela superação de preconceitos e pela exploração de formas novas de colaboração no enfrentamento de questões que interessam a todos, como a melhoria da educação e da saúde, combate à violência e à pobreza, promoção da cultura, defesa do meio ambiente, etc.

De acordo com pesquisa desenvolvida pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) apud Camargo (2001), entre as entidades com responsabilidade social no sudeste brasileiro constatou que, para a maioria absoluta (71%), a falta de recursos era a principal

dificuldade que elas enfrentavam, seguida do pouco investimento do governo, com 37% das opiniões.

Este é um dos principais entraves para o desenvolvimento sustentado das entidades. Sua identidade filantrópica não significa que elas sejam desprovidas das necessidades dos recursos financeiros. Pelo contrário, suas atividades incorrem em despesas inevitáveis que precisam ser cobertas. O dinheiro, no entanto, aqui recebe uma nova denotação. Em vez de fim em si mesmo, como é natural nas sociedades mercantis, ele é um meio; um instrumento para a realização dos reais objetivos das entidades. No âmbito do Terceiro Setor, há culturas muito distintas em relação à captação de recursos, podendo ser financeiras, materiais ou de serviços voluntários. A arrecadação oscila em virtude da reputação, do reconhecimento e do porte das empresas.

As entidades dependem, em linhas gerais, de doações para a composição de seus fundos, cujo montante é integralmente utilizado na cobertura das despesas e na execução das atividades operacionais. Esses recursos são obtidos através de amplas campanhas, no caso de entidades bem estruturadas e de grande porte, ou por pequenos donativos oriundos de doadores da comunidade local, no caso de pequenas instituições.

Está surgindo uma tendência de estímulo à proatividade, a partir da consciência de que não se sustenta uma entidade seguramente sem uma base arrecadadora confiável e permanente. As doações e os trabalhos voluntários devem ser fontes estratégicas de recursos, mas não devem se tornar o único meio de captação, visto que o volume varia conforme o interesse e a vontade dos doadores. É necessária a busca de parcerias com empresas privadas e com o governo para o crescimento da estrutura da entidade, pois sem a cobertura financeira necessária, o caráter filantrópico cede espaço para a busca do auto-sustento, peculiaridade egoística do setor privado.

Em nível de captação de recursos públicos, pode-se dizer que a política social poderia cobrir universalmente as regiões com menos recursos se fossem adotadas medidas como: melhor qualidade dos programas, maior eficiência e igualdade no gasto público e principalmente a adoção de um planejamento financeiro eficaz que direcionasse maior volume de recursos aos serviços mais precários, nivelando a qualidade geral do atendimento à sociedade de tal forma que proporcione um êxito pelo impacto e pela durabilidade.

O Brasil não possui um controle permanente das destinações sociais, visto que seu retorno sobre o investimento não corresponde às aplicações. Mesmo com um orçamento que segue padrões de países desenvolvidos, verifica-se a necessidade de reformar a relação entre Estado e sociedade, a fim de combater a apropriação privada, o desperdício e a corrupção dos recursos.

CAPÍTULO 4 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. Nesse cenário as entidades sem fins lucrativos estão tendo, cada vez mais, que se profissionalizar e utilizar as ferramentas gerenciais que antes era exclusividade do setor que visa lucro, para melhor gerir seus recursos e tratar cada vez mais com transparência a administração dos recursos privados e públicos.

A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, a evolução em termos de modelos estruturais e tecnológicos, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltada para uma realidade diferenciada e emergente.

A utilização do modelo de gestão estratégica leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-realizações.

O principal fator para uma boa administração financeira está relacionado à tesouraria, ou seja, cuidado efetivamente do dinheiro, entrada e saída. Assim como as empresas que visam o lucro, as entidades sem fins lucrativos precisam de um gerenciamento adequado na área administrativa. O demonstrativo do Fluxo de caixa é o instrumento que permite monitorar a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio entre entrada e a saída de dinheiro durante um período determinado, possibilitando assegurar a disponibilidade de recursos para o atendimento das necessidades de caixa.

Elaborado em períodos, o fluxo de caixa deve compreender um resumo do cronograma das despesas e investimentos, das receitas previstas e épocas de realizações, dos pagamentos parciais os totais das obrigações, bem como de novas obrigações a contratar, possibilitando prever: as projeções das entradas e saídas de recursos; os períodos deficitários e superavitários da projeção; os resultados finais por períodos.

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os objetivos fixados.

Os objetivos fixados poderão ser atingidos somente com um sistema de planejamento adequadamente estruturado.

De acordo com Hoji, (2003), os princípios do planejamento podem ser classificados em gerais e específicos.

Os princípios gerais são os seguintes:

- a) Princípio da contribuição aos objetivos: deve-se viabilizar a realização dos objetivos máximos da empresa pela hierarquização dos objetivos estabelecidos, considerando-se a interligação entre eles;
- b) Princípio da precedência: corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);
- c) Princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa;
- d) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências;

Os princípios específicos de planejamento são os seguintes:

- a) Planejamento participativo: o papel do responsável pelo planejamento é o de facilitar o processo de sua elaboração pelas próprias áreas envolvidas nesse

processo;

- b) Planejamento coordenado: deve ser levado em consideração que a maioria dos aspectos envolvidos no planejamento é interdependente;
- c) Planejamento integrado: geralmente, os objetivos são escolhidos pelos escalões superiores e os meios para atingi-los são fornecidos pelos escalões médios e inferiores da organização;
- d) Planejamento permanente: os planos devem ser revisados permanentemente.

A maioria dos processos de planejamento envolve a mistura de três tipos de filosofias, embora possa haver predominância de um deles. Na filosofia da satisfação os objetivos devem ser atingíveis para proporcionar um nível mínimo de satisfação aos responsáveis pela execução do planejamento. Na filosofia da otimização, o planejamento deve ser utilizado para atingir o melhor resultado possível, com a utilização de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação. A filosofia da adaptação, também conhecida como planejamento inovativo, consiste em responder adequadamente às mudanças externas, pois o planejamento trabalha com diferentes níveis de incertezas.

O planejamento pode ser classificado em três tipos: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da administração, que procuram se antecipar a fatores exógenos e internos à empresa, geralmente relacionados com as linhas de produtos ou mercados. Implicam tomadas de decisões complexas, pois envolve grande volume de recursos. As decisões estratégicas tomadas são de difícil reversibilidade e geralmente apresentam nível de risco expressivo.

O planejamento tático tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento

estratégico.

O planejamento operacional tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período. Esse tipo de planejamento, geralmente, é de curto e médios prazos (seis meses a três anos) e envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de maior reversibilidade.

Uma empresa, quer tenha ela finalidade lucrativa quer não, deve determinar a extensão do período de planejamento mais adequado para suas atividades. Geralmente, são adotados dois períodos de planejamento: o de curto prazo e o de longo prazo.

O planejamento de curto prazo é, geralmente, de um ano ou um semestre, e coincide com o exercício social da empresa. Os três primeiros meses podem ser apresentados em períodos mensais, e em períodos trimestrais o restante dos meses.

O planejamento de longo prazo é feito por um prazo de até dez anos por algumas empresas. Esse prazo é adotado por um pequeno número de empresas, devido ao alto grau de incertezas quanto às condições políticas e econômicas no longo prazo.

Ninguém tem a “bola de cristal” que permita antever o futuro. No planejamento, existe um grau de incertezas, que acaba provocando distorções nos resultados projetados à medida que as operações vão de realizando.

Pelo aspecto de controle e *feedback* (realimentação de informações), os orçamentos devem ser sistematicamente atualizados. As projeções devem ser periodicamente revisadas e ajustadas com base em dados efetivos, acompanhando as alterações das condições anteriormente projetadas, para que o resultado projetado se aproxime o mais possível do resultado efetivo. Esses procedimentos são necessários para que o sistema orçamentário seja um instrumento eficaz no processo de gestão econômica e financeira.

Segundo Welsch (1993) e Sanvincente & Santos (1994) apud Hoji (2003), em

qualquer tipo de planejamento existem vantagens e limitações. Algumas são as vantagens e limitações de um sistema orçamentário. Como algumas vantagens temos:

- a) Com a fixação de objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, e por meio da sistematização do processo de planejamento e controle, introduz-se o hábito do exame prévio e minucioso de principais fatores da tomada de decisões importantes;
- b) Com base em resultados econômicos e financeiros projetados, importantes decisões financeiras podem ser tomadas com maior grau de acerto;
- c) Aumenta o grau de participação de todos os membros da administração na fixação dos objetivos;
- d) Os administradores quantificam e datam as atividades mais consistentes;
- e) Facilita a delegação de poderes;
- f) Identifica os pontos de eficiência do desempenho das unidades;
- g) Tende a melhorar a utilização dos recursos, bem como ajustá-las às atividades prioritária.

Como algumas limitações podemos citar:

- a) Os orçamentos baseiam-se em *estimativas*, estando sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação;
- b) O plano de resultados, por si só, não garante o resultado projetado, deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias;
- c) O custo de implantação e manutenção do sistema não permite sua utilização plena por todas as empresas;
- d) Os atrasos na emissão de dados realizados prejudicam significativamente a implementação de ajustes em tempo hábil;
- e) As dificuldades de implementação de ajustes geram desconfiças em relação a

resultados projetados.

A seguir apresenta-se o modelo de orçamento, que possibilita a visualização do mecanismo de planejamento orçamentário. O orçamento geral será composto pelos seguintes orçamentos específicos:

- Orçamento de despesas gerais e administrativas;
- Orçamento de aplicações financeiras;
- Análise das movimentações financeiras;
- Orçamento de caixa (demonstração de fluxo de caixa projetado);
- Orçamento de resultados (demonstração do resultado projetado);

O orçamento de despesas gerais e administrativas tem a finalidade de determinar os recursos que serão despendidos com a gestão da empresa. .

O orçamento de aplicações financeiras tem a finalidade de apurar as sobras de caixa e dimensionar os recursos necessários para financiar as atividades de operações e investimentos, bem como apurar as receitas e despesas financeiras.

A projeção da demonstração do fluxo de caixa é conhecida também como orçamento de caixa ou orçamento de disponibilidades.

Dentro do processo de planejamento econômico e financeiro, o orçamento de caixa é elaborado depois de todos os outros orçamentos específicos, que formam o conjunto do orçamento geral.

Há uma integração muito profunda, indissociável, entre a demonstração do fluxo de caixa projetado e o orçamento de aplicações financeiras, pois a disponibilidade ou falta de caixa gera aplicação financeira ou necessidade de captação de empréstimo que, por sua vez, gera receita ou despesa financeira, que impacta a Demonstração de Resultado e o saldo de caixa, e assim sucessivamente.

A demonstração de apuração de resultado é uma das peças mais importantes do orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações. As atividades de operações são conduzidas em função da “última linha” da demonstração de resultados, que indica o superávit ou déficit do período.

Por meio de simulações, apura-se o superávit ou déficit de caixa, o lucro do exercício, necessidade de capital de giro, etc., e, com esses dados, é possível determinar a capacidade de expansão do empreendimento e direcionar os recursos disponíveis para melhoria na qualidade dos serviços prestados ou do público atendido.

ORÇAMENTO DE DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS

Despesas Gerais
Salários
Encargos Sociais
Propaganda
Aluguel
Seguros
Comunicação e eletricidade
Outras despesas
TOTAL DAS DESPESAS GERAIS

Despesas Administrativas
TOTAL DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS

ORÇAMENTO DE APLICAÇÕES

Maquinas e equipamentos
Moveis e utensílios
Veículos
Equipamentos de informática
TOTAL DE APLICAÇÕES

ANÁLISE DAS MOVIMENTAÇÕES FINANCEIRAS;

Taxa de juros (% am)
Saldo inicial
(+) rendimentos
(-) resgate principal
(-) recebimento de rendimentos
(+) aplicações
(=) saldo final

4.1 – CONCEITOS E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, de acordo com Gitman (1997), pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução dos seus objetivos.

O objetivo do planejamento financeiro, conforme Ashoka (2001), é avaliar se a organização consegue manter-se operante sob o aspecto financeiro. Em geral, as organizações sem fins lucrativos que detenham ou pretendam obter qualificações tais como o título de utilidade pública, o certificado de entidade filantrópica, devem atender ao princípio da publicidade (Decreto Lei 50.517 de 2/5/61, artigo 2º, alínea g; Lei 9.790/99, artigo 4º, inciso VII e alíneas; e decreto 2.536 de 6/4/98, artigo 4º e incisos), e assim publicar periodicamente suas contas e seus balanços.

Segundo Brealey e Myers (1998), o planejamento financeiro é um processo de análise das opções e de investimentos de que a empresa dispõe; é a projeção das conseqüências futuras de decisões presentes, de modo a evitar surpresas e a compreender a ligação entre as decisões presentes e futuras; é a decisão sobre as quais as alternativas a adotar e por fim a avaliação do desempenho subsequente face aos objetivos estabelecidos no plano financeiro.

Os requisitos de um planejamento financeiro efetivo decorrem dos objetivos de planejamento e do resultado final desejado. Três pontos merecem destaque:

Previsão - a entidade nunca disporá de previsões perfeitamente precisas. A previsão não deve se reduzir a um exercício mecânico. Devem ser baseadas numa variedade de fontes de dados e métodos de previsão.

Encontrar o plano financeiro melhor - é necessário escolher qual é o melhor plano. Não existe um modelo ou método que englobe toda a complexidade e a abstração próprias do planejamento financeiro, porém é necessário decidir pelo que se tem como melhor opção

analisando tantas variáveis quanto forem possíveis.

Observar o desenrolar do plano financeiro - os planos de longo prazo tem o habito de ficarem desatualizados, quase logo após a sua elaboração. É possível sempre recomeçar o processo de planejamento a partir do início, mas pode ser útil pensar de antemão em formas de rever as previsões, à luz dos acontecimentos inesperados.

O processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros de longo prazo (estratégico), que servem de base para a elaboração do planejamento de curto prazo (operacional). A longo prazo as ações são planejadas e acompanhadas em plano quinquenais, normalmente, e se estendem por períodos de dois a dez anos. As empresas que estão sujeitas a elevados graus de incertezas, como é o caso das entidades do terceiro setor, tendem a adotar horizontes de planejamento mais curtos. Os planos a longo prazo são parte de um plano estratégico integrado que, em conjunto com os planos de marketing, elaboração e conclusão de projetos e outras atividades.

Utilizam-se de uma serie de premissas e objetivos para orientar a empresa a alcançar seu objetivos estratégicos. Os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período de um a dois anos acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. O fluxograma mostrado na Figura 1 apresenta o processo de planejamento financeiro a curto prazo, adaptado para entidades do terceiro setor, desde a previsão inicial de captação de recursos, passando pelo desenvolvimento do orçamento de caixa, até a elaboração da demonstração do resultado e do balanço patrimonial projetados.

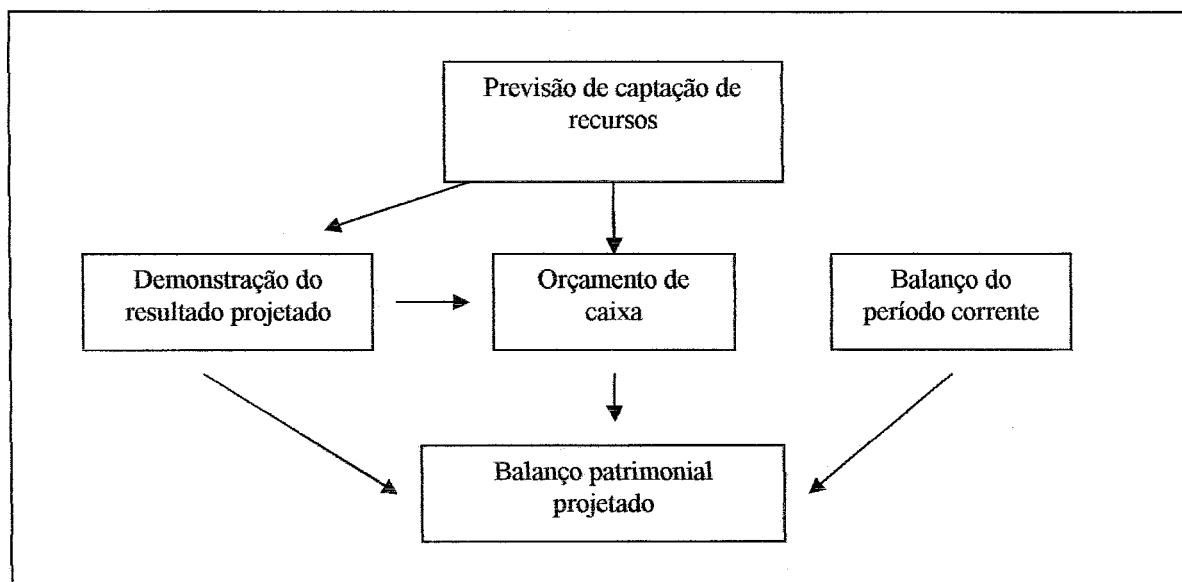


Figura 1.

O processo de planejamento a curto prazo (operacional) adaptado de Gitman (1997)

4.2 - ORÇAMENTO DE CAIXA OU FLUXO DE CAIXA

O demonstrativo financeiro a ser executado com maior grau de detalhamento é o fluxo de caixa. É ele que garante que em todos os momentos haverá dinheiro em caixa disponível para eventuais desembolsos. A organização só estará bem quando a soma dos recebimentos for maior que a soma dos desembolsos em qualquer momento. Caso seja constatado que em alguma ocasião as despesas não serão cobertas, será necessário rever o planejamento para reduzir despesas ou aumentar a fonte de captação de recursos. A figura 2 mostra um exemplo de estrutura de fluxo de caixa. É muito comum em organizações do terceiro setor o desenvolvimento de projetos diferentes, cada um apoiado por uma instituição financiadora relacionada. Neste caso, é importante que cada fonte financiadora seja relacionada separadamente, como também a utilização dos recursos, para que o financiador possa facilmente visualizar como os recursos que doou estão sendo aplicados, o que contribui também para a obtenção de novas fontes e a divulgação da transparência da entidade.

	1º ano	2º ano	3º ano
OPERAÇÃO			
Receita sócios			
Contas a receber			
Doações			
Total de receitas			
DESEMBOLSOS			
Custo de materiais adquiridos			
Despesas salários			
Pagamentos a terceiros			
Outros			
Total de desembolso			
INVESTIMENTO			
Compra/venda de ativos			
FINANCIAMENTO			
Saldo antigo			
Saldo atual			

Figura 2. Modelo de Fluxo de Caixa
 Fonte: Ashoka (2001)

CAPÍTULO 5 - ESTUDO DE CASO

A entidade a ser estudada é uma organização sem fins lucrativos que tem por finalidade manter casas lares para crianças em situação de risco com idade entre 02 e 06 anos. Será adotado o nome fictício de Casa Lar. Fundada em 1994 por voluntários insatisfeitos com resultados obtidos em ações pontuais, e que optaram por criar um espaço de atendimento à criança em situação de abrigo, onde pudessem desenvolver ações efetivas e com resultados de maior impacto.

Em 2004 conta com duas casas que atendem oito crianças cada uma. Possui como princípio geral a transmissão de valores relacionados à cidadania para suas crianças, acreditando que as crianças não chegam “vazias”, a organização busca fomentar o seu potencial de transformação.

A entidade tem como missão proporcionar meios para que crianças em situação de risco tornem-se cidadãos participantes. E sua visão tem como foco ser uma associação de referencial regional nos aspectos: qualidade, produção de conhecimento e inovação no atendimento da criança em situação de risco.

Existem cerca de 1030 crianças abrigadas em Curitiba. O abrigo não é orfanato e muito menos internato, pois mais de 70% das crianças encontradas neles não são órfãs, ou seja, elas têm pai, mãe e irmãos. O abrigo é uma instituição de acolhimento para crianças e adolescentes que estejam sob as seguintes condições: em contexto de violência doméstica; sofrendo maus-tratos ou negligência; tendo seus direitos desrespeitados; abandono ou perda dos pais. Desta forma, conforme o artigo 92 do Estatuto da Criança e do Adolescente, os abrigos deveriam ter um caráter provisório, enquanto a situação familiar é resolvida.

Entretanto, na prática, as dificuldades são muitas na resolução dos problemas, já que ele depende do apoio da justiça, do estado, das próprias famílias e da sociedade como um todo.

Dentro deste contexto é que se insere o grande desafio da entidade estudada: assegurar a estabilidade necessária ao desenvolvimento da criança, enquanto busca melhor solução para a resolução de sua situação.

A entidade tem consciência de que é uma casa de passagem, ou seja, um lugar seguro, agradável e construtivo para as crianças, ainda que provisório. Com base nesta premissa, a entidade trabalha dentro de três objetivos principais: prestar o melhor atendimento às crianças enquanto elas estão em situação de abrigo; buscar o fortalecimento da capacidade dos pais em reassumirem dignamente seus filhos; e, esgotadas todas as tentativas de resgate do vínculo familiar de origem, buscar a destituição do poder familiar e encaminhamento à adoção.

Entretanto, a experiência e o entendimento total da situação do abrigo, também leva à reflexão e desejo de fazer alguma coisa antes da criança precisar do abrigo; ou seja, a entidade pretende trabalhar de maneira preventiva, no reforço das famílias para que as crianças não sejam separadas dos pais. Para isso está desenvolvendo um projeto de construção de um espaço de convivência social e profissional para as famílias e crianças em situação de risco, que visa promover a integração da célula familiar e da comunidade, aumentando dessa forma, o impacto das ações da entidade e atuando de forma direta nas causas do problema do abandono da criança.

5.1 - O PLANEJAMENTO DA ENTIDADE

A entidade estudada, apesar de ter dez anos de funcionamento, somente em 2003 desenvolveu um plano de marketing onde constam, entre outros aspectos, os principais objetivos de captação de recursos para os próximos cinco anos, mostrados na figura 3.

	Ano I*	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Receita bruta	84.000,00	96.600,00 **	120.750,0 0	163.012,5 0	236.368,13
Aumento percentual	-	15%	25%	35%	45%
Receita governamental(20%)	16.800,00	19.320,00	24.150,00	32.602,50	47.273,63
Contribuição de marketing	67.200,00	77.280,00	96.600,00	130.410,0 0	189.094,50
Cotribuição pessoa jurídica (30%)	20.160,00	23.184,00	28.980,00	39.123,00	56.728,35
Nº empresas (contrib. R\$ 200,00)	8	10	12	16	24
Contribuição pessoa física (70%)	47.040,00	54.096,00	67.620,00	91.287,00	132.366,15
Nº pessoas (contrib. R\$ 20,00)	196	225	282	380	552

* Ano I - abril de 2003 a abril 2004.

** o aumento gradual da receita bruta deve-se à arrecadação de recursos para viabilizar um novo projeto contido no planejamento estratégico da Casa Lar.

Figura 3 - Fonte: Plano de Marketing da Casa Lar

Em todo o período de existência da Casa Lar foi utilizado como base o marketing de relacionamento. Um sócio/colaborador indicava outro e assim a rede se ampliou para 200 pessoas. Todavia nenhuma estratégia foi definida até o ano de 2003 para a manutenção e captação de novos recursos. Desta forma, muitos dos sócios/colaboradores deixaram de realizar suas contribuições e os recursos tornaram-se escassos.

Assim, passou a ser adotada a estratégia de marketing que se baseia principalmente na construção da imagem da marca; em uma linha de comunicação diferenciada da maioria das organizações; em uma gama de ações que visem a "fidelização" e interação dos sócios/colaboradores pessoas físicas, objetivando a coesão e promoção da Casa Lar; posicionamento de colaboração e co-responsabilidade junto à pessoa jurídica.

O planejamento financeiro desenvolvido, baseia-se principalmente no orçamento para os projetos a serem iniciados. Porém, o planejamento não foi elaborado detalhadamente, com o fluxo de caixa, o balanço e o demonstrativo de resultados projetados. Mesmo sob essas condições os resultados obtidos alcançaram os objetivos. As despesas foram menores que as previstas, assim como a arrecadação dos recursos superou as expectativas.

Pode-se perceber a partir dos gráficos 7 e 8, que houve um aumento significativo da receita de mensalidades, na ordem de 60,71%, do ano de 2002 para o ano de 2003, oriundas do efeito do planejamento de marketing em angariar novos sócios. As receitas de doações também demonstram grande peso, alcançando o índice de 61,36% do total das receitas no ano de 2002.

Está previsto, como demonstra o gráfico 9, um aumento da receita com eventos e das receitas financeiras.

O ativo total teve um aumento na ordem de 28,89%, sendo que as aplicações financeiras aumentaram 49,94% de 2002 para 2003.

Com relação à receita com eventos, houve uma diminuição dessa receita em 71,24%, porém a despesa com eventos diminuiu somente 61,84%, o que significa que foi gasto mais com eventos em 2003 do que em 2002.

A despesa que mais teve aumento em 2003 foi com transporte escolar, aumento de 39,31%. As despesas médicas e com serviços de terceiros também tiveram redução significativa, devido à melhor distribuição das tarefas e melhor aproveitamento do potencial dos profissionais através da maior clareza, melhor controle e especificação dos projetos.

Verifica-se que houve um resultado positivo no ano de 2003, comparando-se com 2002, tendo em vista o aumento no patrimônio social da entidade em 17,05%. Estima-se um aumento de 6,62% para o ano de 2004.

Especial atenção deve ser dada às aplicações financeiras, visto que houve um aumento das aplicações realizadas em 2003 em 40,94%. Porém, a receita financeira obtida em 2003 foi 22,29% menor que em 2002, e houve um aumento da despesa financeira em 24,37%.

Pode-se notar, inclusive, que após o início e a colocação em prática do planejamento financeiro houve, em um curto período de tempo (2002/2003), um aumento das receitas em 4,21% e uma diminuição das despesas em 2,55%.

5.2 - SUSTENTABILIDADE

Para haver sustentabilidade econômica é preciso que as nações avaliem seu modelo de desenvolvimento e o impacto que suas políticas estão exercendo sobre o meio ambiente e o desenvolvimento de outros países, de acordo com Souza (2004). Os índices de crescimento podem ser sustentáveis, se os países orientarem estratégias direcionadas para as atividades econômicas que consumam o mínimo de matéria prima e energia e buscarem uma distribuição mais equitativa da renda, para que todos se beneficiem do crescimento econômico.

Para a sustentabilidade social, é preciso haver uma idéia global das necessidades humanas, que agregam outras variáveis não econômicas, com saúde e educação. Assim, o desenvolvimento econômico e o social devem caminhar juntos. Os recursos aplicados em saúde e educação podem tornar os indivíduos mais produtivos e o crescimento econômico pode aumentar o desenvolvimento social, oferecendo oportunidades e educação a todos. Por isso, o desenvolvimento sustentável exige que as sociedades atendam às necessidades essenciais de todos, tanto aumentando o potencial de produção, quanto assegurando a todas as pessoas as mesmas oportunidades de realizar suas aspirações de uma melhor qualidade de vida.

Para haver sustentabilidade cultural, o conceito de desenvolvimento sustentável deve

ser traduzido em uma diversidade de soluções particulares, que respeitem as especificidades de cada contexto ambiental, cultural e local. Assim, deve levar em conta a pluralidade dos problemas como um valor cultural de grande importância, em vez de encontrar soluções gerais e homogêneas.

Assim, os princípios e as estratégias que derivam do conceito de desenvolvimento sustentável, devem estar baseados na equidade social, com níveis populacionais e padrões de consumo sustentáveis; na mudança de qualidade do crescimento; na conservação e no fortalecimento da base dos recursos; nas tecnologias limpas e na administração dos riscos; na reformulação das relações econômicas, que buscam a cooperação internacional; na integração do meio ambiente e da econômica nos processos decisórios; e na distribuição territorial equilibrada. Para tanto, deve-se buscar novas formas de associação entre a sociedade civil, as empresas e as autoridades públicas

Num âmbito mais específico pode-se perceber que faz parte do planejamento estratégico da entidade para captação de recursos, a implementação de um espaço para o desenvolvimento de atividades que visam o resgate das famílias que estão com seus filhos em situação de abrigo, partindo dos objetivos principais da entidade que são: prestar o melhor atendimento às crianças enquanto elas estão em situação de abrigo; buscar o fortalecimento da capacidade dos pais em reassumirem dignamente seus filhos; e, esgotadas todas as alternativas de resgate do vínculo familiar de origem, buscar a destituição do poder familiar e encaminhamento à adoção.

Com isso, a entidade pretende, em cinco anos, ampliar a capacidade de atendimento às crianças em situação de risco, atendendo 160 famílias com crianças na faixa etária de 0 a 12 anos.

Esse espaço será de convivência social e profissional para as famílias, tendo como

meta impedir que 90% das crianças atendidas sejam encaminhadas para abrigo, aumentando desta forma o impacto das ações da entidade e atenuando de forma direta as causas do problema da institucionalização da criança.

O primeiro passo será o laboratório social, que possibilitará, dentro de cinco anos, o desenvolvimento do conhecimento técnico necessário para a realização do trabalho de prevenção, já que os projetos desenvolvidos terão sido experimentados, avaliados e reelaborados. O principal objetivo do laboratório é respaldar o trabalho dos profissionais que atuam na área. Desenvolver técnicas, experimentá-las primeiro em pequenos grupos, avaliá-las e sistematizá-las é muito importante para que realmente o investimento público e privado realizado nos projetos sociais de prevenção tenham resultados mais efetivos. A produção científica do laboratório oferecerá ferramentas de uso diário para todos os profissionais que atuam com famílias e crianças em situação de risco, e não só para a entidade em questão.

A criação do laboratório social justifica-se pelo fato de que os problemas da colocação de crianças em abrigos há muito tempo aflige a sociedade. No decorrer da história o homem procurou maneiras de lidar com essa demanda. Foram nascendo asilos, orfanatos e educandários. Todos com o objetivo de atender crianças desamparadas.

Infelizmente o remédio virou veneno na medida que, ao mesmo tempo em que oferece atendimento à criança, cria um estigma que dificilmente será abandonado: o da criança institucionalizada.

A passagem longa e dolorosa por uma instituição deixa marcas profundas que denunciam o abandono, a negligência e a violência própria da história de cada criança.

Mesmo em regime de casa-lar onde as crianças convivem em um ambiente pseudofamiliar, inseridas na comunidade local, o estigma se faz presente. Está claro para todos os estudiosos da área que abrigo não é solução. Portanto é necessário o

desenvolvimento de programas que tenham como meta a prevenção das causas que levam ao abrigo como: violência familiar, drogadição, alcoolismo, abandono e negligência, falta de informação e de rede social de apoio às famílias.

A criação de um espaço que possibilite a experimentação desses programas vai ao encontro da demanda verificada. A experimentação em grupos controlados permite a redução do risco de investimento, porque provê um ambiente de observação, produção de conhecimento e adaptação/correção dos métodos de prevenção.

Para o funcionamento desse projeto, o laboratório terá como mantenedora a entidade em questão que estabelecerá estratégias para a manutenção adequada as atividades através de parcerias com empresas interessadas no projeto, convênio com órgãos públicos e captação de recursos junto à pessoas físicas. A execução do projeto será realizada em grande parte, pelo trabalho voluntário de profissionais com conhecimentos técnico na área, que já desenvolvem trabalhos em conjunto com a equipe da entidade estudada.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como visto no cenário estudado, tem-se o planejamento financeiro, como o estabelecimento da maneira pela qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Sendo que sua eficácia a longo prazo é uma das razões que auxiliam no processo de administração para que as empresas não sucumbam em dificuldades financeiras e cheguem à falência

Uma falha percebida através dos balanços e demonstrações, é que contabilmente não existe uma separação de projetos para cada fonte de recursos. O que dificulta a identificação da destinação dos mesmos para os fins aos quais foram arrecadados.

Seria interessante que para cada projeto desenvolvido fosse elaborado um planejamento específico, visto que cada fonte de recurso tem um destino específico e não pode ser utilizada senão para aquilo que foi destinada.

Por exemplo, na entidade em questão existem duas fontes de doações dirigidas, uma mensal de R\$ 2.089,00, que devem ser utilizadas para o pagamento dos salários e compra de vale transportes. Outra fonte de doação dirigida de R\$ 27.000,00 pelo período de julho de 2003 a julho de 2004, destinada a alimentação e despesas relacionadas diretamente à criança.

A Secretaria do Trabalho doa R\$ 700,00 por mês que devem ser destinados à alimentação, vestuário e produtos de limpeza. Esses recursos têm cada um seu prazo para ser utilizado, e caso não o sejam, devem ser devolvidos à fonte, juntamente com a prestação de contas. Outras fontes de recursos são as contribuições dos sócios, as doações pontuais e o resultado das ações pontuais.

Para cada uma dessas fontes deve existir um planejamento que permita utilizá-las por completo da melhor forma possível, permitindo um melhor aproveitamento e

conseqüentemente uma melhor serviço prestado às crianças.

Um fluxo de caixa projetado bem elaborado permite o controle das entradas e saídas para cada projeto.

Esse controle é feito de forma administrativa, mas deveria ser feito pela contabilidade, já que a entidade é obrigada a publicar seu balanço e suas demonstrações.

As aplicações financeiras devem ser revistas, de modo a proporcionar melhores resultados, com a menor despesa possível, já que foi constatado aumento nas aplicações, entretanto houve redução nas receitas financeiras e ainda aumentaram as despesas financeiras. Elas devem ser repensadas e analisadas detalhadamente, para que os recursos sejam corretamente aplicados em cada projeto de forma integral, proporcionando um melhor aproveitamento dos mesmos e melhor atendimento às crianças.

Com relação à eficiência e eficácia do planejamento financeiro, pode-se concluir que houve uma significativa melhora, tendo em vista o aumento das receitas e a diminuição das despesas no ano de 2003 em relação à 2002. Isso pode também ser observado através dos gráficos que foram explorados no capítulo 5.

Não se pode deixar de citar o fato de que, as entidades do 3º Setor enfrentam muitos problemas com relação à captação de recursos, tendo em vista que as doações dependem principalmente da vontade e disposição do doador. Isso dificulta o planejamento mas não impede nem tão pouco dispensa sua execução. Pelo contrário, é através dele que a entidade pode cada vez mais evitar que recursos sejam desperdiçados e tornar sua aplicação mais efetiva.

Observa-se também o problema ocorrido na entidade com relação às doações efetuadas por pessoas físicas, as quais, de acordo com a lei, realizaram suas doações dirigidas dedutíveis do imposto de renda, porém, ficaram retidos na "malha fina" da Receita Federal. O

que seria um estímulo à doação, torna-se um empecilho para que pessoas que pretendem ajudar, que ficam receosas e acabam por não mais participar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: UFPR, 2003.
- ASHOKA Empreendedores Sociais e CKINSEY & COMPANY, Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- BORGES, Renata Farhat. **Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais**. São Paulo: Peirópolis, 2003.
- BRASIL, Lei 10.406/2002. **Novo Código Civil Brasileiro**. 11 de jan. 2002.
- BRASIL, **Decreto 3.000, de 26 de março de 1999**. Aprova o Regulamento do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza, que consolida, atualiza a legislação do Tributo. Diário Oficial da União de 29 de março de 1999.
- BRASIL, **Lei 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Diário Oficial da União de 23 de março de 1999.
- BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. **Princípios de Finanças Empresariais**. Portugal: Copyright McGraw-Hill de Portugal, 1998.
- CAMARGO, Mariângela Franco (et al.). **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.
- CASA LAR, **Plano de Marketing**. Curitiba: 2003.
- COSTA, Aloysio Teixeira. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.
- FERNANDES, Rubem César. **O que é Terceiro Setor?** Disponível em <<http://www.rits.org.br>> Acesso em: 22 jan 2004.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análises, planejamento e controle financeiro**. 4ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2003.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL.
Normas para Apresentação de Documento Científicos: Redação e Editoração.
Curitiba: Editora da UFPR, 2000.

OLIVEIRA, Miguel Darcy de. **Terceiro Setor - Os recursos da solidariedade.** Disponível em <<http://www.rits.org.br>> Acesso em 22 jan 2004.

PÊGAS, Paulo Henrique. **Manual de Contabilidade Tributária.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2003.

SILVEIRA, Moisés Prates. **Gestão Financeira nas Empresas.** Curitiba: UFPR, 2003.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. **Modelo de Organização Sustentável: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade - análise de um segmento do setor de alimentação.** Disponível em <<http://www.usp.org.br>> Acesso em 15 mar 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração.** 3. Ed.. São Paulo, Atlas, 1991.

VILLAS BÔAS NETO, Antonio; STEFANI, Monalisa; PEZZI JR, Sady. **Gestão de Marketing para Organizações do Terceiro Setor.** Londrina: Midiograf. 2003.

ANEXOS

ANEXO 1 - BALANÇO PATRIMONIAL / RECEITAS E DESPESAS 2002, 2003 E PREVISÃO PARA 2004.....	p. 43
ANEXO 2 - ANÁLISE VERTICAL 2002.....	p. 44
ANEXO 3 - ANÁLISE VERTICAL 2003.....	p. 45
ANEXO 4 - ANÁLISE VERTICAL DA PREVISÃO PARA 2004.....	p. 46
ANEXO 5 - ANÁLISE HORIZONTAL DE 2002 E 2003.....	p. 47
ANEXO 6 - LEI 9.790/99.....	p. 48
GRÁFICO 1 - ATIVO 2002.....	p. 55
GRÁFICO 2 - ATIVO 2003.....	p. 56
GRÁFICO 3 - PASSIVO 2002.....	p. 57
GRÁFICO 4 - PASSIVO 2003.....	p. 58
GRÁFICO 5 - PREVISÃO DE ATIVO PARA 2004.....	p. 59
GRÁFICO 6 - PREVISÃO PARA PASSIVO 2004.....	p. 60
GRÁFICO 7 - RECEITAS 2002.....	p. 61
GRÁFICO 8 - RECEITAS 2003.....	p. 62
GRÁFICO 9 - PREVISÃO DE RECEITAS PARA 2004.....	p. 63
GRÁFICO 10 - DESPESAS 2002.....	p. 64
GRÁFICO 11 - DESPESAS 2003.....	p. 65
GRÁFICO 12 - PREVISÃO DE DESPESAS PARA 2004.....	p. 66

ANEXO 1 - BALANÇO PATRIMONIAL / RECEITAS E DESPESAS 2002, 2003
E PREVISÃO PARA 2004

ATIVO	2002	2003
Caixa	2,16	125,82
Bancos	2.807,70	3.995,65
Adiantamentos	534,12	695,44
Aplicação Financeira	22.510,76	31.726,69
Imobilizado	20.110,41	22.300,63
retificação (-)	-1.392,39	-1.392,39
	44.572,76	57.451,84
PASSIVO	2002	2003
Contas a pagar	0,01	147,50
Folhas a pagar	20,11	3.346,51
Contrib Prev a Pagar	155,12	1.658,47
FGTS a pg	223,85	266,88
Outras Obrigações a pg	56,58	81,65
Empréstimos a pg	390,20	143,11
Imposto a pg	7,51	69,69
Serviços a pg	500,00	1.158,37
Patrimonio social	43.219,39	50.589,66
TOTAL	44.572,77	57.461,84

média	incremento de 15%	previsão para 2004
63,99	9,60	73,59
3401,68	510,25	3.911,93
614,78	92,22	707,00
27118,73	4.067,81	31.186,53
21205,52	3.180,83	24.386,35
-1392,39	(208,86)	(1.601,25)
51012,30	7.651,85	58.664,15
média	incremento de 15%	previsão para 2004
73,76	11,06	84,82
1.683,31	252,50	1.935,81
906,80	136,02	1.042,81
245,37	36,80	282,17
69,12	10,37	79,48
266,66	40,00	306,65
38,60	5,79	44,39
829,19	124,38	953,56
46.904,53	7.035,68	53.940,20
51.017,31	7.652,60	58.669,90

RECEITAS	2002	2003
Mensalidades	26.336,71	42.325,26
Doações	53.911,43	46.632,56
Receita Financeira	3.354,26	2.606,50
eventos	4.226,02	1.215,50
outras receitas	35,00	113,25
TOTAL	87.863,42	91.564,32
DESPESAS	2002	2003
Despesas c/ Materiais	3.780,20	2.931,74
Despesas com pessoal	25.488,89	28.584,45
Previdencia Social	7.821,82	8.480,98
FGTS	3.795,70	3.521,69
Contribuição Sindical	90,94	125,25
Cartório	271,13	307,89
Energia Elétrica	1.739,73	1.895,25
Água	2.291,38	2.615,60
despesas com aluguel	2.750,00	2.265,00
Telefone	2.493,45	2.615,23
Despesas c/ alimentação	9.983,69	9.098,49
despesas com combustível	825,95	784,79
despesa com transporte	5.015,76	5.841,22
Despesas Médicas	478,29	212,78
Serviços de Terceiros	11.828,58	6.798,40
despesas com eventos	1.010,52	385,62
Transporte escolar	3.158,45	4.400,00
Despesas Financeiras	822,18	1.022,56
Despesas tributárias	3.135,35	3.392,84
outras despesas	981,06	243,02
TOTAL	87.763,07	85.522,80

média	incremento de 15%	previsão para 2004
34.330,99	5.149,65	39.480,63
50.272,00	7.540,80	57.812,79
2.980,38	447,06	3.427,44
2.720,76	408,11	3.128,87
74,13	11,12	85,24
89.743,87	13.457,08	103.170,95
media	incremento de 15%	previsão para 2004
3.355,97	503,40	3.859,37
27.036,67	4.055,50	31.092,17
8.151,40	1.222,71	9.374,11
3.658,70	548,80	4.207,50
108,10	16,21	124,31
289,51	43,43	332,94
1.817,49	272,62	2.090,11
2.453,49	368,02	2.821,51
2.507,50	376,13	2.883,63
2.554,34	383,15	2.937,49
9.541,09	1.431,16	10.972,25
805,37	120,81	926,18
5.428,49	814,27	6.242,76
345,54	51,83	397,37
9.313,49	1.397,02	10.710,51
698,07	104,71	802,78
3.779,23	566,88	4.346,11
922,37	138,36	1.060,73
3.264,10	489,61	3.753,71
612,04	91,81	703,85
86642,94	12.996,44	99.639,38

ANEXO 2 - ANÁLISE VERTICAL 2002

ATIVO	2002	%
Caixa	2,16	0,005
Bancos	2.807,70	6,30
Adiantamentos	534,12	1,20
Aplicação Financeira	22.510,76	50,50
Imobilizado	20.110,41	45,12
retificação (-)	(1.392,39)	(3,12)
TOTAL	44.572,76	100,00
PASSIVO	2002	%
Contas a pagar	0,01	0,00002
Folhas a pagar	20,11	0,05
Contrib Prev a Pagar	155,12	0,35
FGTS a pg	223,85	0,50
Outras Obrigações a pg	56,58	0,13
Empréstimos a pg	390,2	0,88
Imposto a pg	7,51	0,02
Serviços a pg	500	1,12
Patrimonio social	43219,39	96,96
TOTAL	44572,77	100,00

RECEITAS	2002	%
Mensalidades	26336,71	29,97
Doações	53911,43	61,36
Receita Financeira	3354,26	3,82
eventos	4226,02	4,81
outras receitas	35	0,04
TOTAL	87863,42	100,00
DESPESAS	2002	%
Despesas c/ Materiais	3780,2	4,31
Despesas com pessoal	25488,89	29,04
Previdencia Social	7821,82	8,91
FGTS	3795,7	4,32
Contribuição Sindical	90,94	0,10
Cartório	271,13	0,31
Energia Elétrica	1739,73	1,98
Agua	2291,38	2,61
despesas com aluguel	2750	3,13
Telefone	2493,45	2,84
Despesas c/ alimentação	9983,69	11,38
despesas com combustível	825,95	0,94
despesa com transporte	5015,76	5,72
Despesas Médicas	478,29	0,54
Serviços de Terceiros	11828,58	13,48
despesas com eventos	1010,52	1,15
Transporte escolar	3158,45	3,60
Despesas Financeiras	822,18	0,94
Despesas tributarias	3135,35	3,57
outras despesas	981,06	1,12
TOTAL	87763,07	100,00

ANEXO 3 - ANÁLISE VERTICAL 2003

ATIVO	2003	%
Caixa	125,82	0,22
Bancos	3.995,65	6,95
Adiantamentos	695,44	1,21
Aplicação Financeira	31.726,69	55,22
Imobilizado	22.300,63	38,82
retificação (-)	-1.392,39	-2,42
TOTAL	57.451,84	100,00
PASSIVO	2003	%
Contas a pagar	147,50	0,26
Folhas a pagar	3.346,51	5,82
Contrib Prev a Pagar	1.658,47	2,89
FGTS a pg	266,88	0,46
Outras Obrigações a pg	81,65	0,14
Empréstimos a pg	143,11	0,25
Imposto a pg	69,69	0,12
Serviços a pg	1.158,37	2,02
Patrimonio social	50.589,66	88,04
TOTAL	57.461,84	100,00

RECEITAS	2003	%
Mensalidades	42.325,26	46,22
Doações	46.632,56	50,93
Receita Financeira	2.606,50	2,85
eventos	1.215,50	1,33
outras receitas	113,25	0,12
TOTAL	91.564,32	100,00
DESPESAS	2003	%
Despesas c/ Materiais	2.931,74	3,43
Despesas com pessoal	28.584,45	33,42
Previdencia Social	8.480,98	9,92
FGTS	3.521,69	4,12
Contribuição Sindical	125,25	0,15
Cartório	307,89	0,36
Energia Elétrica	1.895,25	2,22
Água	2.615,60	3,06
despesas com aluguel	2.265,00	2,65
Telefone	2.615,23	3,06
Despesas c/ alimentação	9.098,49	10,64
despesas com combustível	784,79	0,92
despesa com transporte	5.841,22	6,83
Despesas Médicas	212,78	0,25
Serviços de Terceiros	6.798,40	7,95
despesas com eventos	385,62	0,45
Transporte escolar	4.400,00	5,14
Despesas Financeiras	1.022,56	1,20
Despesas tributarias	3.392,84	3,97
outras despesas	243,02	0,28
TOTAL	85.522,80	100,00

ANEXO 4 - ANÁLISE VERTICAL DA PREVISÃO PARA 2004

ATIVO	previsão para 2004	%
Caixa	73,59	0,13
Bancos	3.911,93	6,67
Adiantamentos	707,00	1,21
Aplicação Financeira	31.186,53	53,16
Imobilizado	24.386,35	41,57
retificação (-)	(1.601,25)	-2,73
TOTAL	58.664,15	100,00
PASSIVO	previsão para 2004	%
Contas a pagar	84,82	0,14
Folhas a pagar	1.935,81	3,30
Contrib Prev a Pagar	1.042,81	1,78
FGTS a pg	282,17	0,48
Outras Obrigações a pg	79,48	0,14
Emprestimos a pg	306,65	0,52
Imposto a pg	44,39	0,08
Serviços a pg	953,56	1,63
Patrimonio social	53.940,20	91,94
TOTAL	58.669,90	100,00

RECEITAS	previsão para 2004	%
Mensalidades	39.480,63	38,27
Doações	57.812,79	56,04
Receita Financeira	3.427,44	3,32
eventos	3.128,87	3,03
outras receitas	85,24	0,08
TOTAL	103.170,95	100,00
DESPESAS	previsão para 2004	%
Despesas c/ Materiais	3.859,37	3,87
Despesas com pessoal	31.092,17	31,20
Previdencia Social	9.374,11	9,41
FGTS	4.207,50	4,22
Contribuição Sindical	124,31	0,12
Cartório	332,94	0,33
Energia Elétrica	2.090,11	2,10
Água	2.821,51	2,83
despesas com aluguel	2.883,63	2,89
Telefone	2.937,49	2,95
Despesas c/ alimentação	10.972,25	11,01
despesas com combustível	926,18	0,93
despesa com transporte	6.242,76	6,27
Despesas Médicas	397,37	0,40
Serviços de Terceiros	10.710,51	10,75
despesas com eventos	802,78	0,81
Transporte escolar	4.346,11	4,36
Despesas Financeiras	1.060,73	1,06
Despesas tributárias	3.753,71	3,77
outras despesas	703,85	0,71
TOTAL	99.639,38	100,00

ANEXO 5 - ANÁLISE HORIZONTAL DE 2002 E 2003

ATIVO	2002	2003	%
Caixa	2,16	125,82	5.725,00
Bancos	2.807,70	3.995,65	42,31
Adiantamentos	534,12	695,44	30,20
Aplicação Financeira	22.510,76	31.726,69	40,94
Imobilizado	20.110,41	22.300,63	10,89
retificação (-)	-1.392,39	-1.392,39	0,00
TOTAL	44.572,76	57.451,84	28,89
PASSIVO	2002	2003	%
Contas a pagar	0,01	147,50	1.474.900,00
Folhas a pagar	20,11	3.346,51	16.541,02
Contrib Prev a Pagar	155,12	1.658,47	969,15
FGTS a pg	223,85	266,88	19,22
Outras Obrigações a pg	56,58	81,65	44,31
Empréstimos a pg	390,20	143,11	-63,32
Imposto a pg	7,51	69,69	827,96
Serviços a pg	500,00	1.158,37	131,67
Patrimônio social	43.219,39	50.589,66	17,05
TOTAL	44.572,77	57.461,84	28,92

RECEITAS	2002	2003	%
Mensalidades	26.336,71	42.325,26	60,71
Doações	53.911,43	46.632,56	-13,50
Receita Financeira	3.354,26	2.606,50	-22,29
eventos	4.226,02	1.215,50	-71,24
outras receitas	35,00	113,25	223,57
TOTAL	87.863,42	91.564,32	4,21
DESPESAS	2002	2003	%
Despesas c/ Materiais	3.780,20	2.931,74	-22,44
Despesas com pessoal	25.488,89	28.584,45	12,14
Previdencia Social	7.821,82	8.480,98	8,43
FGTS	3.795,70	3.521,69	-7,22
Contribuição Sindical	90,94	125,25	37,73
Cartório	271,13	307,89	13,56
Energia Elétrica	1.739,73	1.895,25	8,94
Água	2.291,38	2.615,60	14,15
despesas com aluguel	2.750,00	2.265,00	-17,64
Telefone	2.493,45	2.615,23	4,88
Despesas c/ alimentação	9.983,69	9.098,49	-8,87
despesas com combustível	825,95	784,79	-4,98
despesa com transporte	5.015,76	5.841,22	16,46
Despesas Médicas	478,29	212,78	-55,51
Serviços de Terceiros	11.828,58	6.798,40	-42,53
despesas com eventos	1.010,52	385,62	-61,84
Transporte escolar	3.158,45	4.400,00	39,31
Despesas Financeiras	822,18	1.022,56	24,37
Despesas tributárias	3.135,35	3.392,84	8,21
outras despesas	981,06	243,02	-75,23
TOTAL	87.763,07	85.522,80	-2,55

ANEXO 6 - LEI 9.790/99

LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999.**Regulamento**

Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I**DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL****DE INTERESSE PÚBLICO**

Art. 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

- I - as sociedades comerciais;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;

VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;

IX - as organizações sociais;

X - as cooperativas;

XI - as fundações públicas;

XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

Art. 3^o A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de

apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

Art. 4º Atendido o disposto no art. 3º, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos cujas normas expressamente disponham sobre:

I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;

III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta;

V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;

VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;

VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;

d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

~~Parágrafo único. É permitida a participação de servidores públicos na composição de diretoria ou conselho de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, vedada a percepção de remuneração ou subsídio a qualquer título. (Parágrafo incluído pela Mpv nº 37, de 8.5.2002)~~

Parágrafo único. É permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, vedada a percepção de remuneração ou subsídio, a qualquer título. (Redação dada pela Lei nº 10.539, de 23.9.2002)

Art. 5º Cumpridos os requisitos dos arts. 3º e 4º desta Lei, a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, interessada em obter a qualificação instituída por esta Lei, deverá formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

- I - estatuto registrado em cartório;
- II - ata de eleição de sua atual diretoria;
- III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;
- IV - declaração de isenção do imposto de renda;
- V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

Art. 6º Recebido o requerimento previsto no artigo anterior, o Ministério da Justiça decidirá, no prazo de trinta dias, deferindo ou não o pedido.

§ 1º No caso de deferimento, o Ministério da Justiça emitirá, no prazo de quinze dias da decisão, certificado de qualificação da requerente como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º Indeferido o pedido, o Ministério da Justiça, no prazo do § 1º, dará ciência da decisão, mediante publicação no Diário Oficial.

§ 3º O pedido de qualificação somente será indeferido quando:

- I - a requerente enquadrar-se nas hipóteses previstas no art. 2º desta Lei;
- II - a requerente não atender aos requisitos descritos nos arts. 3º e 4º desta Lei;
- III - a documentação apresentada estiver incompleta.

Art. 7º Perde-se a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, a pedido ou mediante decisão proferida em processo administrativo ou judicial, de iniciativa popular ou do Ministério Público, no qual serão assegurados, ampla defesa e o devido contraditório.

Art. 8º Vedado o anonimato, e desde que amparado por fundadas evidências de erro ou fraude, qualquer cidadão, respeitadas as prerrogativas do Ministério Público, é parte legítima para requerer, judicial ou administrativamente, a perda da qualificação instituída por esta Lei.

CAPÍTULO II

DO TERMO DE PARCERIA

Art. 9º Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º desta Lei.

Art. 10. O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

§ 1º A celebração do Termo de Parceria será precedida de consulta aos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, nos respectivos níveis de governo.

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I - a do objeto, que conterá a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

Art. 11. A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, e pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível de governo.

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º A comissão encaminhará à autoridade competente relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

§ 3º Os Termos de Parceria destinados ao fomento de atividades nas áreas de que trata esta Lei estarão sujeitos aos mecanismos de controle social previstos na legislação.

Art. 12. Os responsáveis pela fiscalização do Termo de Parceria, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela organização parceira, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 13. Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 12 desta Lei, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da organização parceira.

Art. 14. A organização parceira fará publicar, no prazo máximo de trinta dias, contado da assinatura do Termo de Parceria, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observados os princípios estabelecidos no inciso I do art. 4º desta Lei.

Art. 15. Caso a organização adquira bem imóvel com recursos provenientes da celebração do Termo de Parceria, este será gravado com cláusula de inalienabilidade.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 16. É vedada às entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

Art. 17. O Ministério da Justiça permitirá, mediante requerimento dos interessados, livre acesso público a todas as informações pertinentes às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Art. 18. As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidos os requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até dois anos contados da data de vigência desta Lei. (Vide Medida Provisória nº 2.216-37, de 31.8.2001)

§ 1º Findo o prazo de dois anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores.

§ 2º Caso não seja feita a opção prevista no parágrafo anterior, a pessoa jurídica perderá automaticamente a qualificação obtida nos termos desta Lei.

Art. 19. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de trinta dias.

Art. 20. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de março de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Renan Calheiros

Pedro Mallan

Ailton Barcelos Fernandes

Paulo Renato Souza

Francisco Dornelles

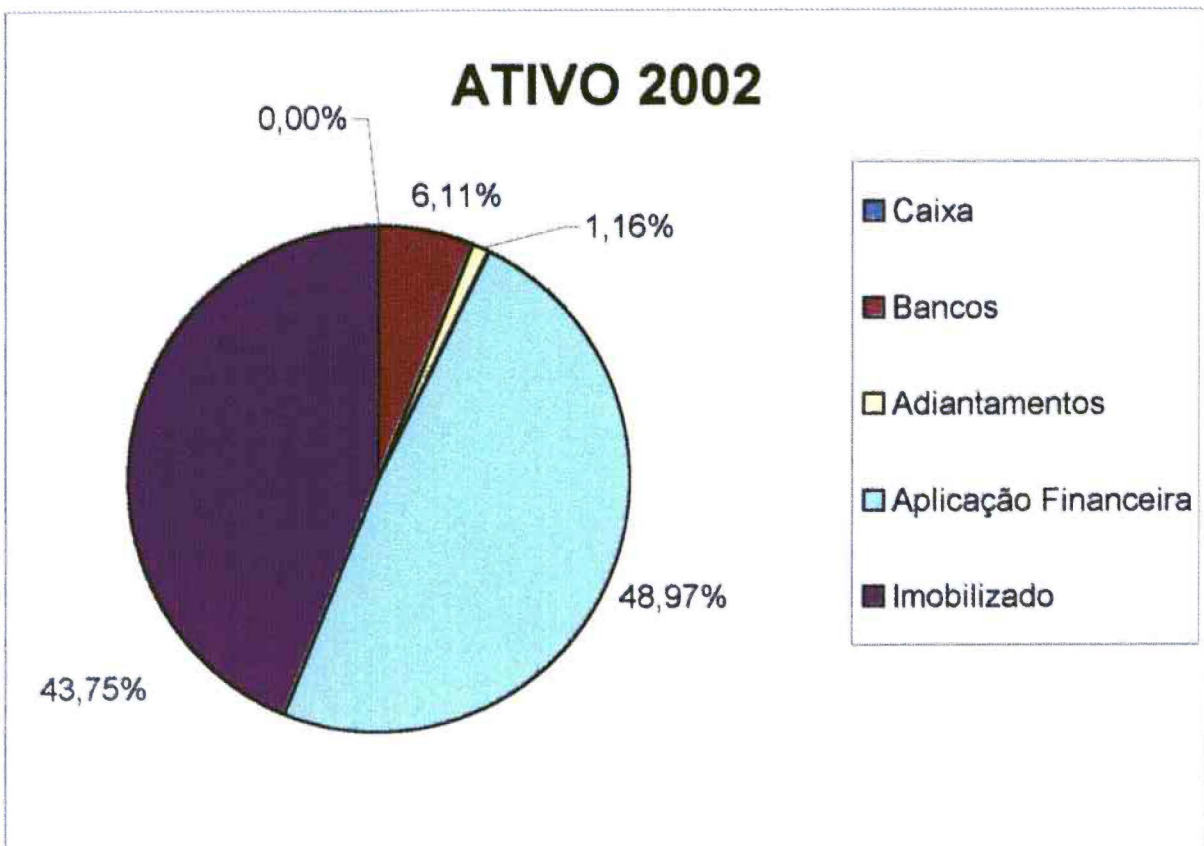
Waldeck Ornélas

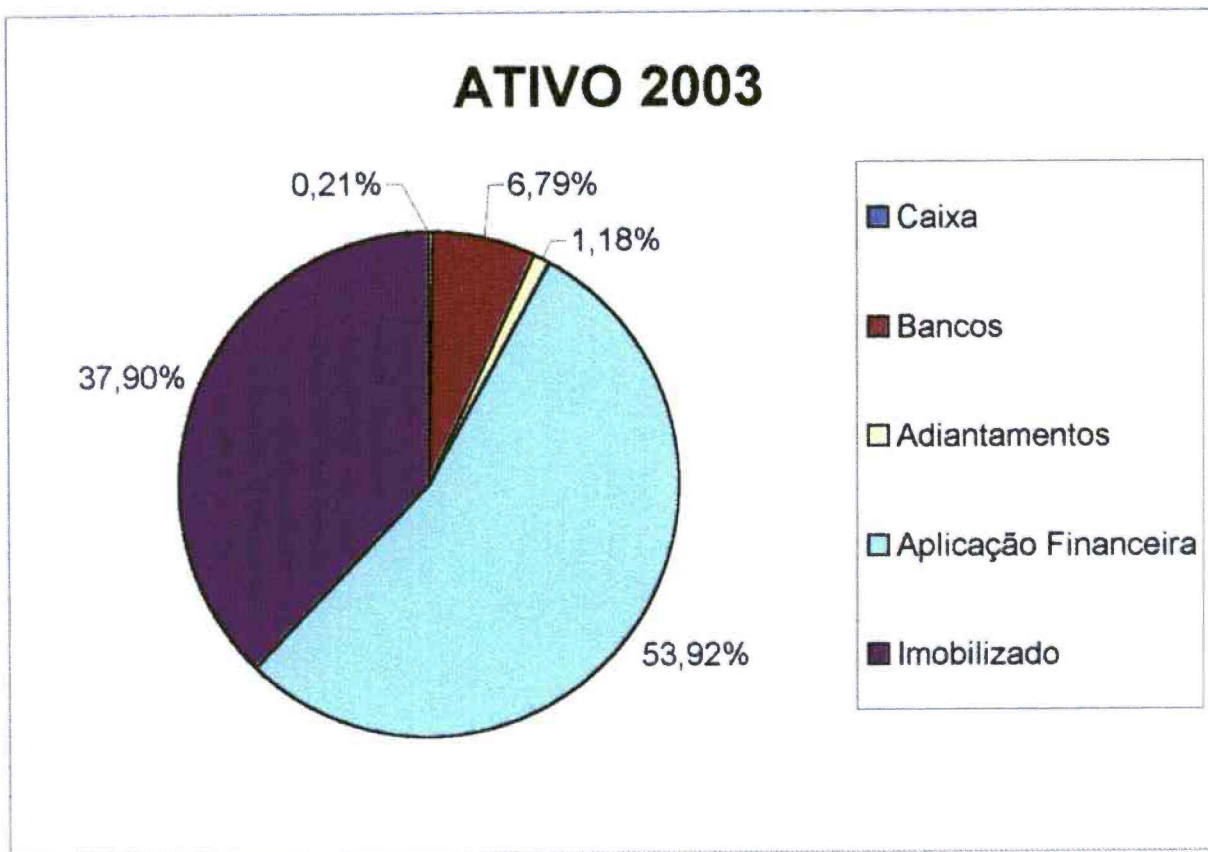
José Serra

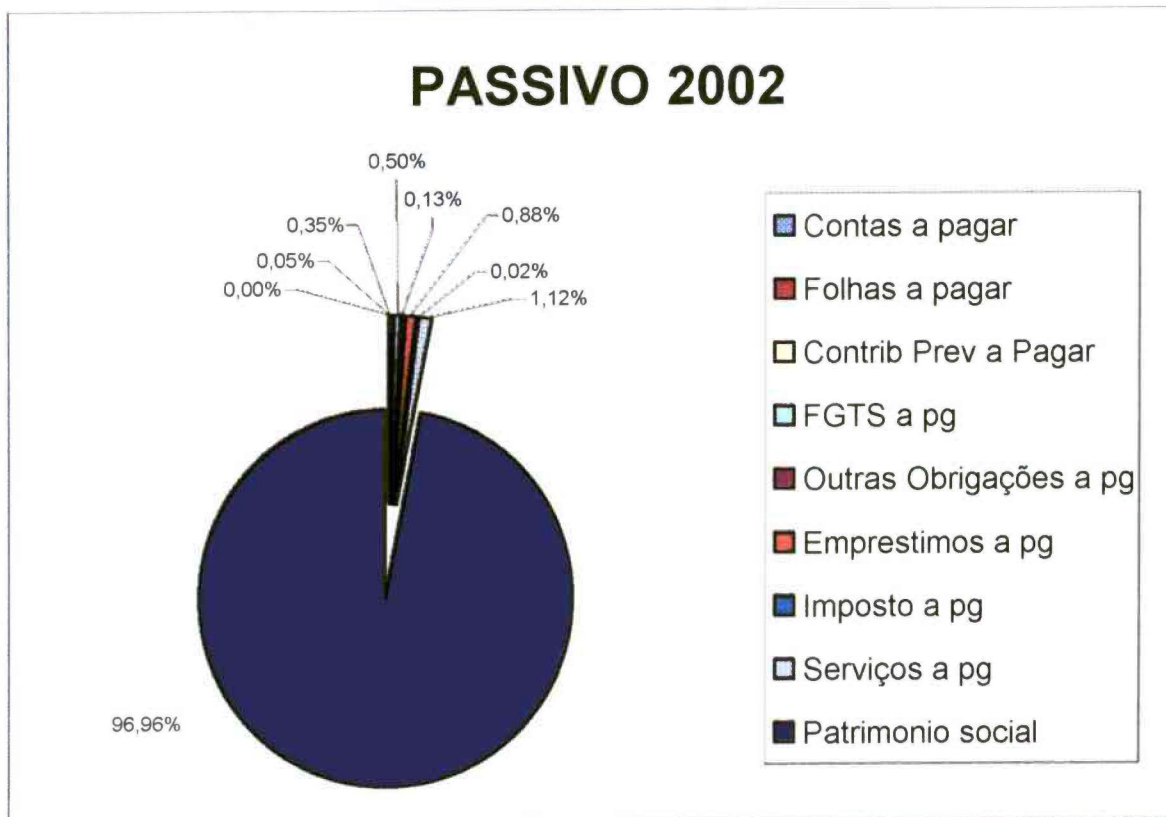
Paulo Paiva

Clovis de Barros Carvalho

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 24.3.1999







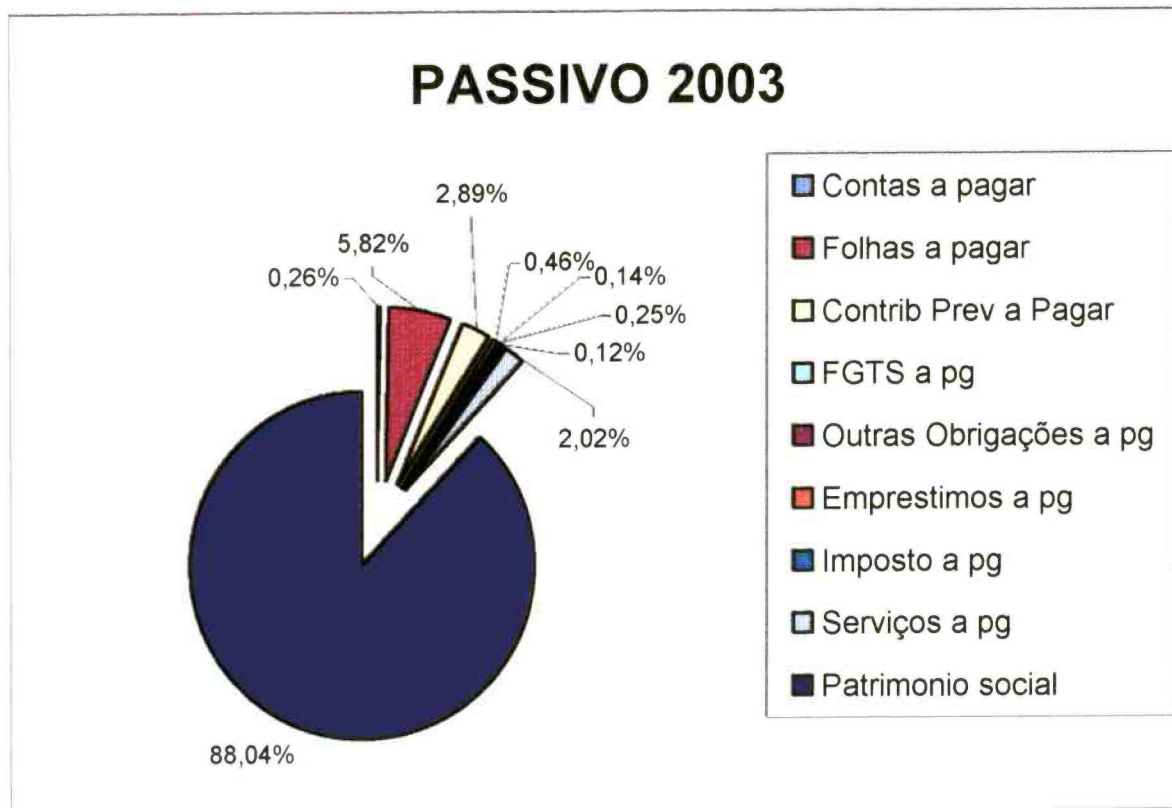
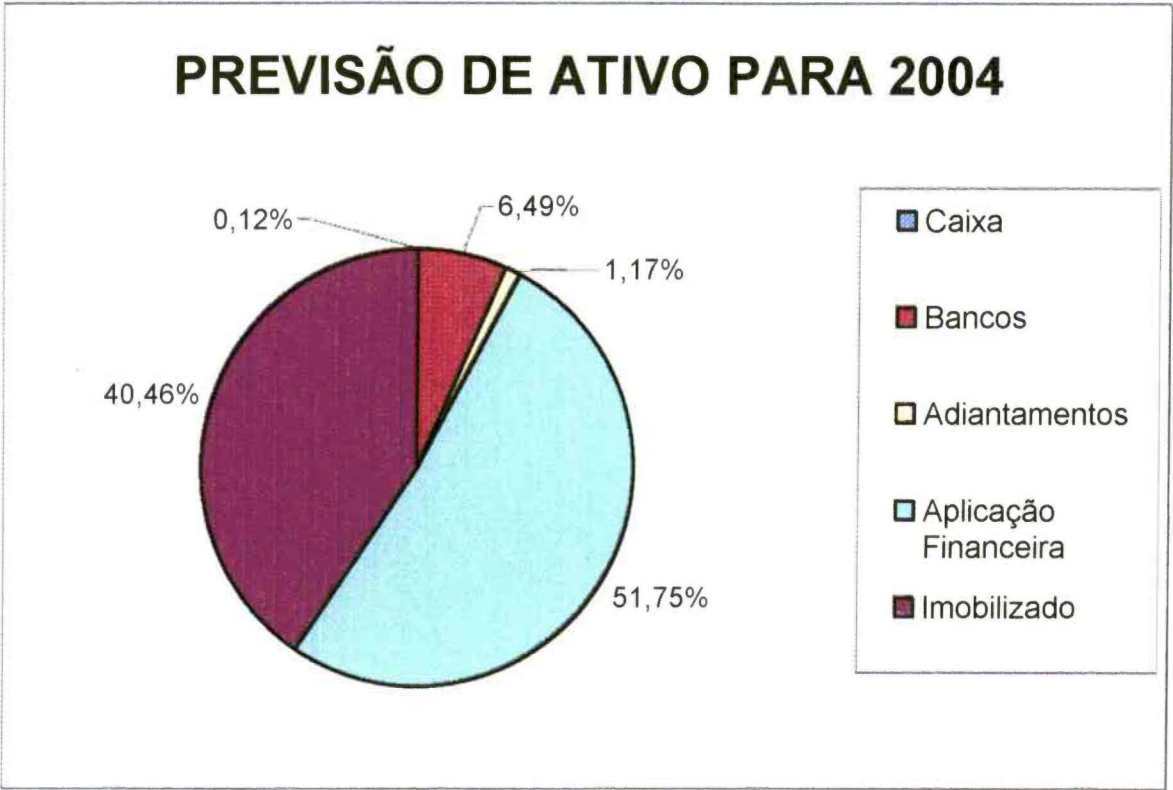
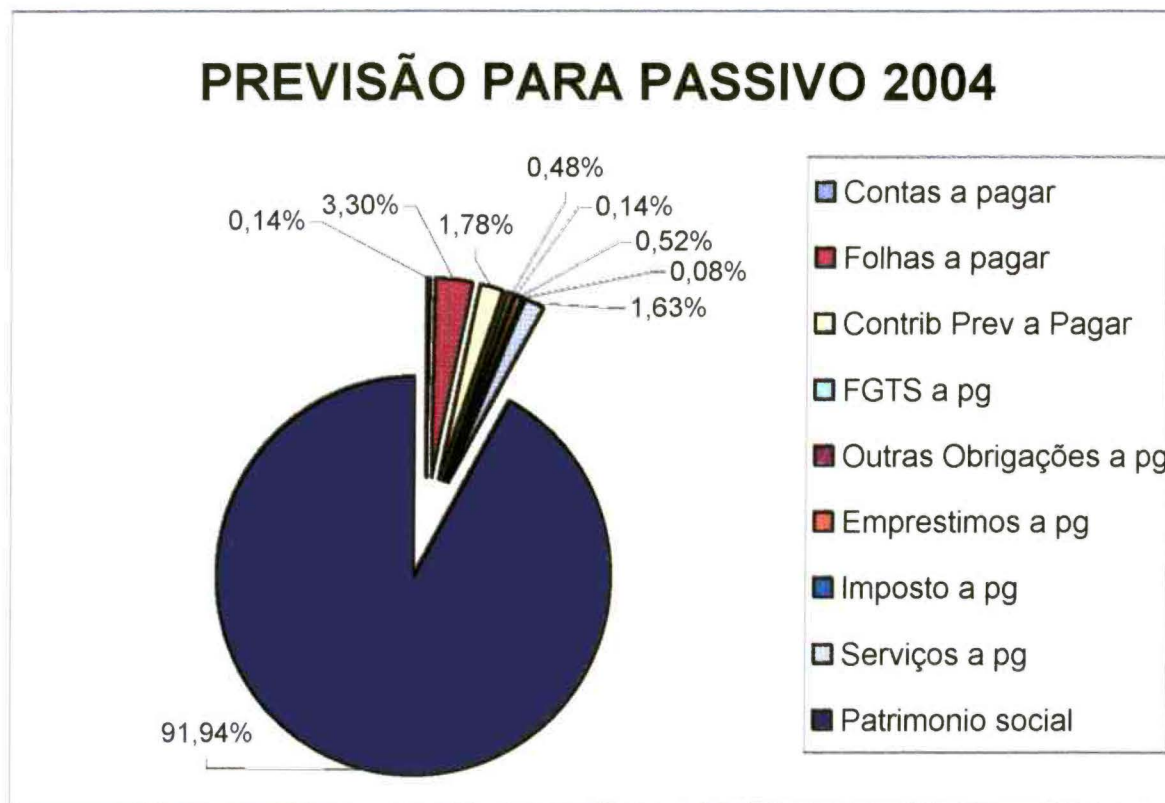


Gráfico 5 - Previsão de Ativos para 2004





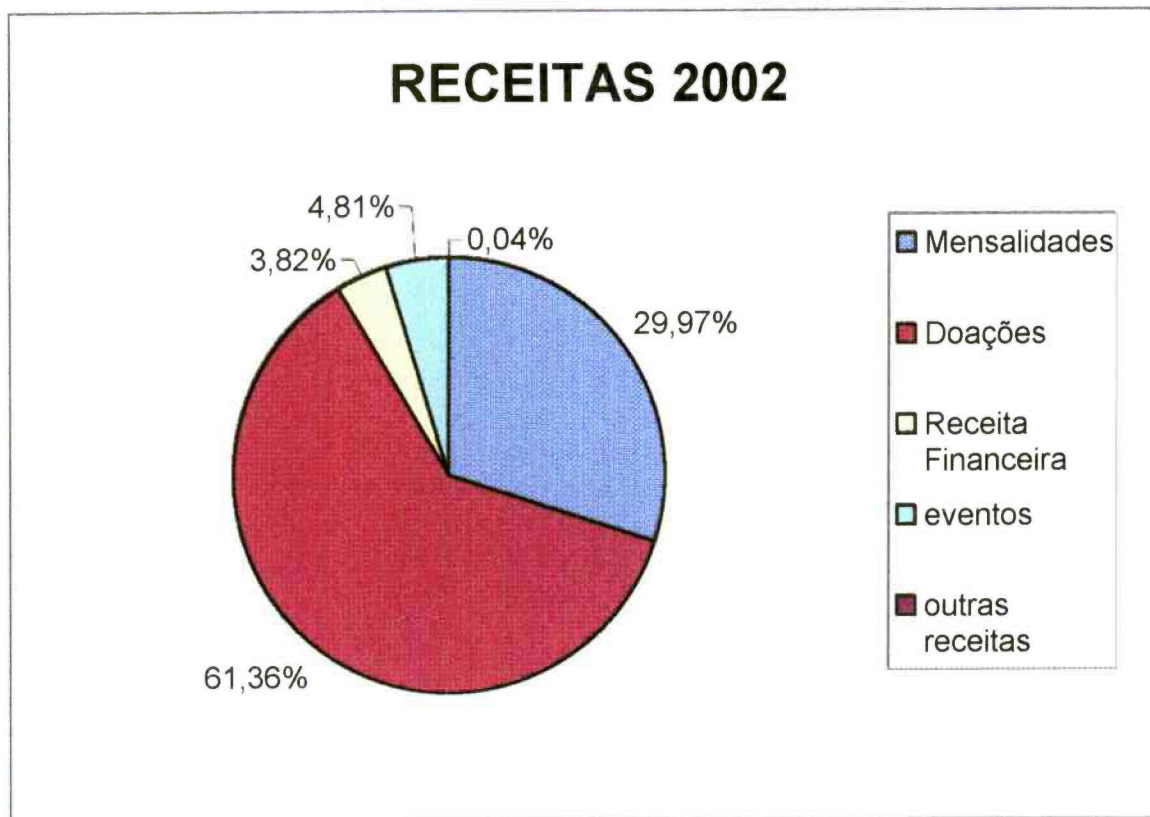


Gráfico 8 - Receitas 2003

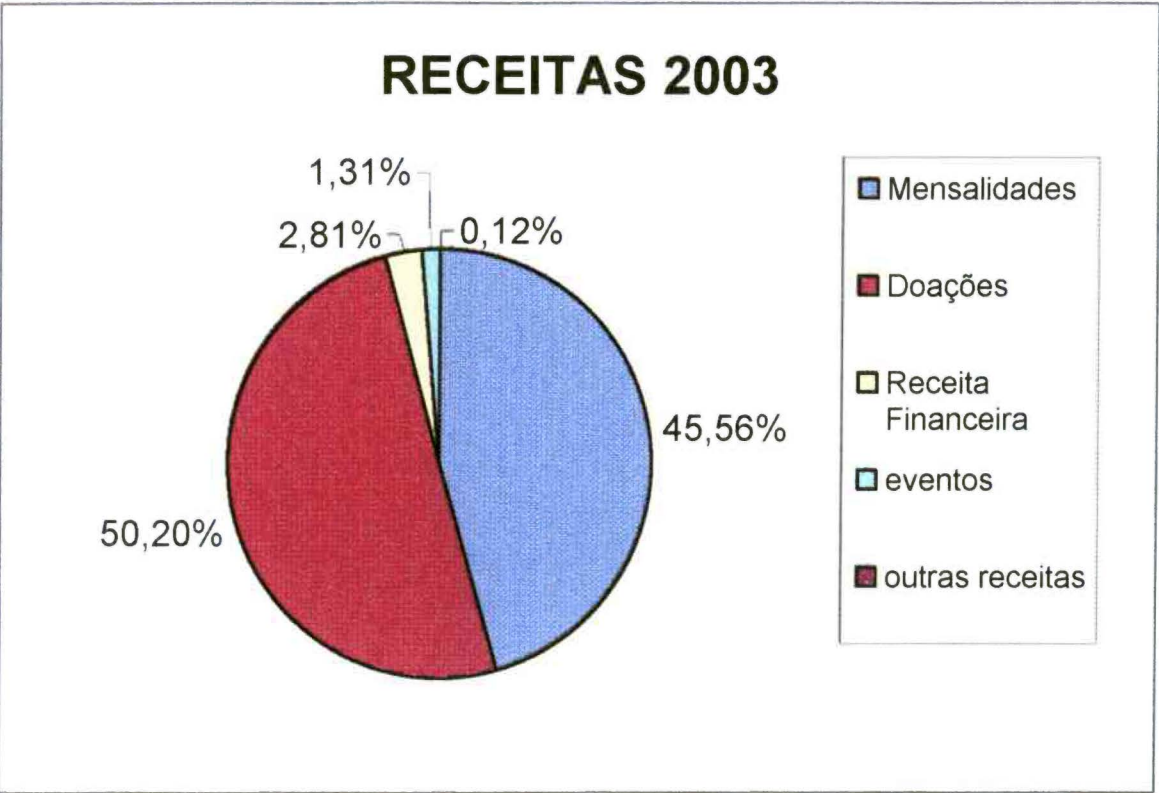


Gráfico 9 - Previsão das Receitas para 2004

