

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRICIA RODRIGUES MARTINS

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA FUNDAÇÃO EBENÉZER PARANÁ: ANÁLISE
DE CONTROLES FINANCEIROS E ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAÇÃO NO USO
DE RECURSOS**

CURITIBA

2025

PATRICIA RODRIGUES MARTINS

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA FUNDAÇÃO EBENÉZER PARANÁ: ANÁLISE
DE CONTROLES FINANCEIROS E ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAÇÃO NO USO
DE RECURSOS**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula M S Cherobim

CURITIBA

2025

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise Financeira e Operacional: Evolução das Receitas, Custo e Resultados de 2018 a 2022	23
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise SWOT	16
Quadro 2 – Proposta de Alavancagem de Receitas.....	28
Quadro 3 – Eficiência na Geração de Relatórios Financeiros: Antes e Depois da Proposta	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – CÁLCULO DO ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO E DO CAPITAL DE GIRO	18
Tabela 2 – Resumo de Empréstimos e Passivos da Instituição (2018-2022)	20
Tabela 3 – FLUXO DE CAIXA FUNDAÇÃO EBENÉZER PARANÁ.	21
Tabela 4 – Projeção de Receitas 2024 A 2028	24
Tabela 5 - Planejamento do Fundo de Reserva 2024 a 2028	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 O QUE É PLANEJAMENTO FINANCEIRO	9
2.2 TÉCNICAS DE CONTROLE FINANCEIRO EM INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	10
2.3 ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS	12
3 METODOLOGIA	13
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA FUNDAÇÃO	13
3.2 OBTENÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	14
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	15
4.2 ANÁLISE ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO E CAPITAL DE GIRO	18
4.3 ANÁLISE FLUXO DE CAIXA 2023 A 2024	21
4.4 ANÁLISE FINANCEIRA E OPERACIONAL: EVOLUÇÃO DAS RECEITAS, CUSTOS E RESULTADOS DE 2018 A 2022.....	22
5 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	24
5.1 PROJEÇÃO DE RECEITAS PARA CRIAÇÃO DE FUNDO RESERVA.....	24
5.2 PROPOSTA DE ALAVANCAGEM DE RECEITAS DA FUNDAÇÃO	27
5.3 AUMENTO NO DESEMPENHO DE RELATÓRIOS FINANCEIROS – FLUXO DE CAIXA 28	
5.4 CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	29
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA FUNDAÇÃO EBENÉZER PARANÁ: ANÁLISE DE CONTROLES FINANCEIROS E ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAÇÃO NO USO DE RECURSOS

PATRICIA RODRIGUES MARTINS

RESUMO

Este artigo destaca a importância do planejamento financeiro, especialmente para instituições sem fins lucrativos, como a Fundação Ebenézer Paraná (nome fictício), que depende exclusivamente de doações e parcerias para se manter ativa. O planejamento financeiro é visto como uma ferramenta para a gestão eficiente e correta alocação dos recursos. A Fundação Ebenézer, fundada a mais de 50 anos, enfrenta desafios financeiros que limitam seu desempenho e expansão. O estudo teve como objetivo diagnosticar a situação financeira da fundação e propor soluções para melhorar o controle financeiro e a gestão dos recursos, utilizando dados financeiros de 2018 a 2024. Os resultados mostraram um desequilíbrio entre receitas e despesas, gerando dificuldades financeiras. Conclui-se que, embora a Fundação Ebenézer tenha pontos fortes, é fundamental aprimorar o planejamento financeiro, a capacitação de recursos humanos, o controle orçamentário e a criação de fundos de reserva para garantir a saúde financeira e viabilizar a continuidade e expansão das suas atividades.

Palavras-chave: Demonstração de Resultado 1. Relatórios Financeiros 2. Fluxo de Caixa 3.

ABSTRACT

This article highlights the importance of financial planning, especially for non-profit organizations, such as the Ebenézer Paraná Foundation (a fictitious name), which relies solely on donations and partnerships to remain active. Financial planning is viewed as a tool for efficient management and proper allocation of resources. The Ebenézer Foundation, founded over 50 years ago, faces financial challenges that limit its performance and expansion. The study aimed to diagnose the financial situation of the foundation and propose solutions to improve financial control and resource management, using financial data from 2018 to 2024. The results showed an imbalance between income and expenses, leading to financial difficulties. It is concluded that, while the Ebenézer Foundation has strong points, it is essential to enhance financial planning, human resource training, budget control, and the creation of reserve funds to ensure financial health and enable the continuity and expansion of its activities.

Keywords: Income Statement 1. Financial Reports 2. Cash Flow 3. Non-profit Management 4. Financial Sustainability 5

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo realizar um planejamento financeiro, por meio de um diagnóstico da situação financeira atual de uma fundação localizada no Paraná, e propor soluções de médio e longo. A pesquisa é conduzida por meio de análises documentais e indicadores financeiros, com o intuito de coletar informações relevantes para sustentar o planejamento e alcançar os objetivos estabelecidos. Para preservar sua identidade, foi utilizado o nome fictício 'Fundação Ebenézer Paraná' ao longo do estudo. O planejamento financeiro empresarial é um conjunto de ferramentas essenciais para o controle monetário eficiente das organizações, desempenhando um papel estratégico no processo decisório (GITMAN, 2010). É imprescindível que os gestores possuam fácil acesso a relatórios financeiros de modo a viabilizar um planejamento eficaz. Por meio dessa prática, é possível minimizar desperdícios, além de identificar períodos que necessitam maior atenção. O planejamento também possibilita a análise de cenários financeiros, contribuindo para a adoção de decisões estratégicas baseadas em dados concretos. Quando bem executado, o planejamento financeiro assegura o controle adequado dos recursos, permitindo que a organização se prepare antecipadamente para desafios futuros (OLIVEIRA, 2018). Assim como José do Egito, que, através de técnicas inteligentes, soube planejar estrategicamente para enfrentar sete anos de fome após um período de abundância (GÊNESIS, 41:46-49), as organizações sem fins lucrativos também precisam antecipar os desafios e adotar uma gestão financeira prudente. Nesse sentido, o planejamento financeiro é indispensável para assegurar a saúde financeira da organização, permitindo que ela cumpra sua missão mesmo durante períodos de escassez ou instabilidade.

A pressão exercida diante de um mercado de trabalho cada vez mais exigente e evoluído, aliada ao avanço da tecnologia, é responsável pelo aumento da concorrência em todos os setores econômicos. Desta forma, o acesso rápido a relatórios financeiros se tornou essencial. O planejamento financeiro é uma ferramenta fundamental para a sustentabilidade das instituições, incluindo as sem-fins lucrativos, como a Fundação Ebenézer Paraná. Nos últimos anos, marcado pela crise ambiental e pelo aquecimento global, o papel dessas instituições tem se tornado cada vez mais relevante. As vantagens do planejamento financeiro incluem a análise detalhada da situação do negócio ao longo de sua existência, a alocação de recursos

em áreas que proporcionarão maior retorno financeiro e a eliminação de gastos desnecessários.

A Fundação Ebenézer Paraná é uma entidade sem fins lucrativos, voltada para o desenvolvimento de projetos nas áreas de engenharia florestal e gestão ambiental. No entanto, assim como diversas instituições do terceiro setor, enfrenta desafios que limitam seu crescimento. Entre os desafios identificados estão a necessidade de capital de giro, a ausência de um planejamento financeiro e a demora na elaboração e envio de relatórios financeiros ágeis, que auxiliem na tomada de decisões.

Esses problemas foram identificados por meio de análises de relatórios financeiros, análise documental da fundação, como balanços patrimoniais, DRE, indicadores de endividamento e fluxo de caixa. Este estudo busca não apenas identificar e analisar essas informações, mas também propor soluções práticas que possam estabilizar a situação financeira da Fundação Ebenézer, potencializando sua capacidade de beneficiar a sociedade e o meio ambiente. Algumas dessas soluções incluem o acesso rápido e fácil a relatórios e indicadores financeiros, a eliminação de desperdícios de recursos financeiros, a criação de um fundo reserva para cobrir as despesas administrativas e a capacitação dos funcionários. Essas ações permitirão à fundação, reduzir a necessidade de capital de giro e direcionar investimentos no desenvolvimento de novos projetos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O planejamento financeiro é essencial para organizações do terceiro setor, como fundações e instituições sem fins lucrativos, devido à natureza frequentemente instável e limitada de seus recursos financeiros. De acordo com Ribeiro (2015), essas entidades dependem, muitas vezes, de recursos escassos e de financiamentos instáveis, o que torna fundamental a criação de estratégias financeiras robustas para manter sua operação estável e alcançar seus objetivos sociais.

2.1 O QUE É PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro organizacional é o processo de planejar e projetar as receitas e despesas de uma empresa com base em informações financeiras internas, contribuindo para um controle financeiro eficiente, identificando possíveis tendências, fatores prejudiciais e áreas de desperdício, Gitman (2010, p. 42) afirma que o planejamento financeiro empresarial "envolve a definição de objetivos financeiros e a elaboração de planos que busquem o equilíbrio entre receitas e despesas, bem como a maximização do valor da empresa".

O planejamento financeiro não proporciona apenas a previsão de receitas e despesas, mas também um controle mais eficiente do fluxo de caixa, dos recursos recebidos e dos valores investidos, trazendo inúmeros benefícios à saúde da organização. Conforme destaca Bravo (2012, p. 56), "um planejamento bem estruturado permite à organização identificar possíveis riscos e oportunidades, possibilitando uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros".

Segundo Gitman e Zutter (2019), o planejamento financeiro envolve um conjunto sistemático de atividades que asseguram que uma organização tenha os recursos necessários para alcançar seus objetivos a longo prazo. Dessa forma, o planejamento contempla a previsão de receitas e despesas, a análise de fluxos de caixa e a gestão de riscos financeiros, fatores importantes para a saúde financeira de uma organização.

Conforme destaca Machado (2008), o desempenho da empresa depende do seu plano financeiro, pois o maior problema encontrado no setor de finanças é a falta de colaboradores qualificados para gerenciar o departamento. Estudos indicam que um planejamento financeiro bem estruturado pode ajudar as organizações a identificarem pontos fortes e fracos, permitindo a reorganização de gastos e a eliminação de despesas desnecessárias (Higgins, 2012). Além disso, permite a alocação eficiente de recursos em áreas que maximizam o retorno sobre investimentos, o que é especialmente relevante para organizações que dependem de doações e financiamentos (Cochran, 2014).

2.2 TÉCNICAS DE CONTROLE FINANCEIRO EM INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As instituições sem fins lucrativos enfrentam desafios comuns no que se refere à gestão financeira. Nesse contexto, é crucial implementar estratégias que, em conjunto com o planejamento financeiro, conduzam a organização à estabilidade

financeira. Para tanto, realizar um diagnóstico detalhado da situação atual da instituição é essencial, a fim de selecionar as melhores táticas de acordo com o cenário organizacional.

A análise adequada de custos por projeto é um dos pilares para garantir que cada iniciativa seja financeiramente viável, sem comprometer o orçamento e assegurando que a missão da organização seja cumprida (RODRIGUES, 2021). Além disso, a taxa de captação de recursos se configura como um importante indicador da eficácia das estratégias de arrecadação. Ao calcular essa taxa de forma precisa, a instituição pode identificar áreas que necessitam de melhorias, permitindo, assim, um aumento na arrecadação (SILVA, 2020).

Essas estratégias são essenciais para a redução da dependência de doações e a promoção de maior estabilidade financeira. Como ressalta Rodrigues (2021), uma gestão financeira sólida, pautada na diversificação de fontes e em parcerias duradouras, é crucial para garantir a continuidade e o crescimento das organizações do terceiro setor.

A sustentabilidade financeira é um desafio constante nas instituições sem fins lucrativos, pois muitas enfrentam dificuldades em se manter a longo prazo sem depender excessivamente de doações. Para lidar com esse cenário, diversas estratégias podem ser adotadas. A diversificação das fontes de financiamento, por exemplo, é uma das abordagens mais eficazes para reduzir a dependência de doações, aumentando a estabilidade financeira da organização. Segundo Santos (2020), a diversificação de fontes, como patrocínios, eventos e parcerias com empresas, é fundamental para garantir a sustentabilidade a longo prazo de organizações do terceiro setor.

Outro ponto relevante é a criação de parcerias estratégicas com empresas privadas, uma prática eficiente que, além de garantir recursos financeiros, fortalece a confiança da sociedade na instituição. De acordo com Oliveira (2018), essas parcerias não apenas trazem recursos, mas também ajudam a formar redes de apoio e a potencializar as ações da organização.

Por fim, a implementação de programas de fidelização de doadores também se mostra uma estratégia eficaz para aumentar a arrecadação. Costa e Silva (2019) apontam que a fidelização pode ser realizada por meio de campanhas de agradecimento, comunicação transparente e oferta de benefícios aos doadores, o que contribui para consolidar uma base de apoio estável e diminuir a volatilidade das receitas.

2.3 ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS

A análise de indicadores financeiros é essencial para as organizações, pois oferece uma visão clara de sua saúde financeira, o que contribui diretamente para a tomada de decisões gerenciais.

Entre os indicadores mais utilizados, destaca-se o índice de endividamento, que mede a proporção de dívidas em relação ao patrimônio líquido da organização. Segundo Gitman (2010), esse índice é fundamental para avaliar o risco financeiro de uma empresa, uma vez que um endividamento excessivo pode indicar problemas de liquidez e solvência.

Outro indicador amplamente utilizado é o fluxo de caixa, ferramenta essencial para o planejamento financeiro. O fluxo de caixa monitora as entradas e saídas de recursos financeiros, permitindo que a organização preveja sua liquidez e controle suas finanças no curto e médio prazo. Santos e Lima (2019) destacam que o fluxo de caixa é uma ferramenta crucial para a gestão financeira de qualquer organização, pois oferece uma visão clara sobre a saúde financeira e ajuda a planejar e antecipar as necessidades de capital.

Além disso, a análise SWOT financeira é uma ferramenta estratégica que avalia os pontos fortes e fracos internos da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas. De acordo com Kotler e Keller (2012), a análise SWOT permite identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento, além de destacar potenciais riscos financeiros que a organização pode enfrentar no futuro.

Os relatórios de previsões financeiras são igualmente importantes, pois ajudam as organizações a planejarem cenários futuros e tomar decisões estratégicas com base em projeções detalhadas. Segundo Brealey, Myers e Allen (2011), essas projeções são fundamentais para avaliar a viabilidade de novos projetos e a necessidade de ajustes nas estratégias de captação de recursos.

No entanto, muitas organizações enfrentam desafios no controle do fluxo de caixa. A instabilidade no faturamento, a falta de controle sobre as despesas e a imprevisibilidade do mercado são fatores que podem impactar negativamente a liquidez e a capacidade de cumprir com as obrigações financeiras, conforme destacado por Damodaran (2002).

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa, com foco na análise documental e na avaliação de dados financeiros e contábeis da Fundação Ebenézer Paraná. A abordagem quantitativa foi escolhida por ser adequada para examinar dados numéricos, possibilitando uma análise objetiva e detalhada das finanças da organização. De acordo com Creswell e Plano Clark (2011), esse tipo de abordagem permite a coleta e análise de dados estruturados, como relatórios financeiros e registros contábeis, de forma a identificar padrões e tendências que facilitam a tomada de decisões estratégicas.

Desta forma, a pesquisa foi realizada com base em dados financeiros e contábeis disponíveis dos anos de 2018 a 2024. A escolha desses dados retroativos foi motivada pela impossibilidade de utilização dos dados mais recentes, devido à troca da empresa responsável pela contabilidade, o que ocasionou um atraso no fechamento do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado (DRE) dos anos de 2023 e 2024. Em virtude dessa situação, foi necessária a análise dos períodos anteriores para identificar possíveis tendências e padrões. Apesar da limitação temporária, a análise dos dados retroativos revelou dados suficientes para diagnosticar a saúde financeira da instituição. "A análise quantitativa permite que as organizações avaliem a eficiência e a eficácia do uso de seus recursos financeiros, o que é essencial para garantir sua sustentabilidade a longo prazo. (SANTOS, 2020, p. 45)

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA FUNDAÇÃO

A Fundação Ebenézer Paraná é uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada a mais de 50 anos. Seu objetivo principal é apoiar atividades de ensino, pesquisa e desenvolvimento nas áreas de engenharia florestal e gestão ambiental, promovendo a integração entre o setor acadêmico e o setor produtivo. A fundação realiza projetos de pesquisa em parceria com empresas públicas e privadas, tanto no Brasil quanto no exterior, mantendo convênios com instituições de diversos países.

As fundações sem fins lucrativos desempenham um papel de extrema importância no terceiro setor, trazendo impactos positivos para a sociedade e o meio

ambiente. Elas atuam de forma estruturada, beneficiando as camadas mais vulneráveis da população e promovendo a preservação ambiental. Dessa forma, contribuem para a redução da desigualdade social, promovem a cidadania, geram empregos e atendem a demandas essenciais que o poder público e o setor privado muitas vezes não conseguem alcançar.

No entanto, assim como outras instituições sem fins lucrativos, as fundações enfrentam desafios financeiros que podem comprometer seus objetivos e a missão para a qual foram criadas. Alguns desses desafios incluem a falta de financiamentos, a escassez de recursos, a ausência de voluntários e patrocinadores, dificuldades no marketing para atrair apoio e investimentos, limitações de espaço físico, a escassez de recursos para capacitação de funcionários, mudanças legislativas e a dificuldade em demonstrar sua importância para a sociedade e para o meio ambiente. Moura e Ferreira (2019) destacam que muitas fundações carecem de um planejamento financeiro robusto, o que pode acarretar problemas de liquidez e dificultar o cumprimento de suas metas e obrigações financeiras. Mesmo enfrentando desafios financeiros, como a escassez de recursos e dificuldade na captação de patrocinadores, a Fundação Ebenézer Paraná permanece comprometida em promover a cidadania e o desenvolvimento sustentável em suas comunidades.

3.2 OBTENÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento documental, abrangendo os seguintes elementos essenciais para a análise financeira da Fundação Ebenézer Paraná:

a) **Análise SWOT** - Além das análises financeiras, foi adotada a análise SWOT para complementar a avaliação da situação financeira da entidade. A análise SWOT foi utilizada para identificar os pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) internos da fundação, bem como as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) externas que podem impactar a sua sustentabilidade financeira. Conforme Kotler e Keller (2012), a análise SWOT é uma ferramenta estratégica essencial que ajuda a identificar não apenas os fatores internos, mas também os aspectos externos que influenciam o sucesso da organização

b) **Índices financeiros** - Foram calculados e analisados indicadores financeiros, como o Índice de endividamento e cálculo do capital de giro com o objetivo

de identificar a proporção da dívida em relação ao patrimônio líquido e a capacidade da fundação de cumprir suas obrigações financeiras. A análise dos índices financeiros é fundamental, como afirmam Ross, Westerfield e Jaffe (2010), pois permitem mensurar a performance da organização de forma objetiva, revelando a eficiência na utilização dos recursos e a situação financeira global.

c) **Fluxo de Caixa** - Foi estudado detalhadamente o fluxo de caixa da fundação para avaliar sua capacidade de gerar recursos e sua liquidez no curto e médio prazo. O fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para a gestão financeira, pois permite verificar a entrada e saída de recursos de uma organização, conforme afirmado por Damodaran (2002), que destaca a importância dessa análise para a previsibilidade e sustentabilidade financeira.

d) **Documentos financeiros e contábeis - Análise Financeira e Operacional da Fundação: evolução das receitas, custos e resultados de 2018 a 2022** - Foi realizada a análise das receitas, despesas e lucros da fundação, com foco na identificação de áreas que necessitam de ajustes no planejamento financeiro. A DRE é um importante instrumento para verificar a rentabilidade de uma organização e entender como as receitas e despesas influenciam o lucro, conforme explica Assaf Neto (2012), que destaca a importância dessa ferramenta na gestão financeira.

Foram analisados os relatórios financeiros, balanços patrimoniais e demonstrações de resultados dos anos de (2018 a 2022), com o objetivo de compreender a saúde financeira da fundação. Segundo Gitman (2010), os balanços patrimoniais e as demonstrações financeiras são ferramentas essenciais para avaliar a posição financeira de uma organização, fornecendo informações sobre os ativos, passivos e o patrimônio líquido, além de evidenciar a capacidade de geração de lucro.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados durante a pesquisa, com foco no diagnóstico da situação financeira atual da Fundação Ebenézer Paraná. São calculados e analisados os principais indicadores financeiros, incluindo a análise SWOT, o Índice de Endividamento e Cálculo do Capital de Giro, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), e o Fluxo de Caixa.

4.1 DIAGNÓSTICO FUNDAÇÃO EBENÉZER PARANÁ (FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)

O quadro a seguir resume os dados coletados e fornece informações relevantes para o planejamento financeiro da fundação.

QUADRO 1 – ANÁLISE SWOT

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Mais de 50 anos de experiência em projetos no setor florestal.	Dependência de fontes externas de financiamento (convênios e doações).
Parceria estratégica com a Universidade Federal do Paraná (UFPR).	Dificuldades no controle e acompanhamento da execução de serviços, verificar se os coordenadores de projetos estão cumprindo os entregáveis conforme acordado nos contratos. Isso pode impactar a eficiência na execução dos projetos e, conseqüentemente, a saúde financeira da fundação
Projetos internacionais e parcerias com entidades globais.	Falta de capacitação e investimento no capital humano (dificuldade em reter talentos e ausência de treinamentos), devido à falta de recursos.
Reconhecimento de utilidade pública, consolidando a relevância e compromisso com a pesquisa e o desenvolvimento.	Limitações no sistema que dificultam a geração ágil de relatórios para a tomada de decisões, o acompanhamento de dívidas de longo prazo.
Diversificação de projetos com impacto no setor social e ambiental.	
Geração de empregos e oportunidades de desenvolvimento profissional, contribuindo para a economia local e promovendo a inclusão social, além de fortalecer o capital humano da fundação.	
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Potencial de expansão por meio de parcerias estratégicas e financiamento internacional.	Instabilidade econômica e redução de recursos públicos, que afetam a sustentabilidade financeira.
Crescente demanda global por soluções em sustentabilidade florestal, podendo ampliar parcerias internacionais.	Mudanças regulatórias e políticas públicas que afetam o financiamento e a execução de projetos.
Inovações tecnológicas no setor florestal para o desenvolvimento de soluções inovadoras.	Aumento da concorrência no setor, dificultando a captação de recursos e a execução de projetos.
Oportunidade de posicionamento no mercado de créditos de carbono e incentivos fiscais para novos projetos.	Transformações tecnológicas rápidas, exigindo adaptação para não perder competitividade e eficiência operacional.

Parceria com a UFPR.

Alta rotatividade de funcionários, o que compromete a retenção de capital humano experiente e com conhecimento específico da fundação, afetando a continuidade e a consistência dos projetos e operações

FONTE: Autor (2025)

Forças (Strengths) - A Fundação Ebenézer Paraná conta com mais de 50 anos de experiência no desenvolvimento de projetos no setor florestal, o que a coloca a frente da concorrência. Um dos principais pontos fortes da fundação é a parceria estratégica com a Universidade Federal do Paraná (UFPR). A fundação também foi reconhecida como de utilidade pública, consolidando sua relevância e seu compromisso com a pesquisa e o desenvolvimento do setor.

Fraquezas (Weaknesses) - Assim como diversas organizações do terceiro setor, apresenta uma dependência excessiva de fontes externas de financiamento, como convênios governamentais, doações de empresas e parcerias, o que a torna vulnerável a alterações nas políticas públicas e na disponibilidade desses recursos. Além disso, foram identificadas lacunas em relação à capacitação e ao investimento no capital humano, evidenciando dificuldades na retenção de talentos. Ressaltam-se também as limitações no sistema financeiro, ocasionando atrasos na entrega de relatórios gerenciais essenciais e conseqüentemente a ausência de um monitoramento eficaz do fluxo de caixa, o que compromete a tomada de decisões financeiras estratégicas.

Oportunidades (Opportunities) - A Fundação possui um considerável potencial de crescimento, tanto em parcerias estratégicas quanto em sua experiência com financiamentos internacionais. A crescente demanda por soluções em sustentabilidade florestal representa uma oportunidade estratégica para a Fundação Ebenézer Paraná ampliar suas parcerias internacionais. A Fundação também tem a oportunidade de se posicionar como um agente de apoio a políticas ambientais e de sustentabilidade, especialmente no contexto do mercado de créditos de carbono e dos incentivos fiscais para financiamento e parcerias, reforçando seu compromisso com a conservação ambiental.

Ameaças (Threats) - Instabilidade econômica e redução de recursos públicos: A dependência de fontes externas de financiamento, como convênios governamentais e doações privadas, a torna vulnerável a cortes nos recursos e à crise econômica. A dificuldade na captação de recursos e a busca por parcerias estratégicas pode afetar

o alcance e a eficácia das iniciativas da Fundação. Transformações tecnológicas rápidas: A rápida evolução tecnológica exige que a Fundação Ebenézer Paraná se mantenha atualizada para não perder competitividade. A falha em se adaptar às novas tendências tecnológicas pode prejudicar a eficiência operacional da fundação, limitando seu potencial de inovação e crescimento.

Alta rotatividade de funcionários, a falta de estabilidade na equipe pode impactar negativamente os resultados a longo prazo. Essas ameaças representam fatores críticos que exigem atenção estratégica por parte da Fundação Ebenézer Paraná, a fim de minimizar os impactos negativos e garantir a continuidade e sucesso de suas ações.

4.2 ANÁLISE ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO E CAPITAL DE GIRO

A análise do índice de endividamento e capital de giro da Fundação Ebenézer Paraná, referente ao período de 2018 a 2022, possibilitou a realização de um diagnóstico completo e detalhado. Esse período de cinco anos permitiu uma análise mais aprofundada, o que possibilitou identificar tendências e padrões de comportamento financeiro ao longo do tempo. Os dados quantitativos obtidos são cruciais para embasar decisões gerenciais, como pode ser observado na tabela 1.

TABELA 1 – CÁLCULO DO ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO E DO CAPITAL DE GIRO

ANO 2018		VALOR(R\$)
Ativo Circulante	R\$	7.230.561,40
Ativo Não Circulante	R\$	2.235.895,82
Ativo Total	R\$	9.466.457,22
Passivo Circulante	R\$	3.258.612,60
Passivo Não Circulante	R\$	4.798.679,91
Patrimonio Líquido	R\$	1.409.164,71
Passivo Total	R\$	9.466.457,22
Índice de Endividamento		100%
Capital de Giro	R\$	3.971.948,80
ANO 2019		VALOR(R\$)
Ativo Circulante	R\$	6.396.043,36
Ativo Não Circulante	R\$	622.625,72
Ativo Total	R\$	7.018.669,08
Passivo Circulante	R\$	4.327.841,20

Passivo Não Circulante	R\$	1.900.376,83
Patrimônio Líquido		R\$ 790.451,05
Passivo Total	R\$	7.018.669,08
Índice de Endividamento		100%
Capital de Giro	R\$	2.068.202,16

ANO 2020		VALOR(R\$)
Ativo Circulante	R\$	5.522.463,51
Ativo Não Circulante	R\$	617.346,85
Ativo Total	R\$	6.139.810,36
Passivo Circulante	R\$	4.581.338,58
Passivo Não Circulante	R\$	768.020,73
Patrimônio Líquido	R\$	790.451,05
Passivo Total	R\$	6.139.810,36
Índice de Endividamento		100,00%
Capital de Giro	R\$	941.124,93

ANO 2021		VALOR(R\$)
Ativo Circulante	R\$	6.268.646,98
Ativo Não Circulante	R\$	2.470.004,58
Ativo Total	R\$	8.738.651,56
Passivo Circulante	R\$	5.498.488,08
Passivo Não Circulante	R\$	830.856,03
Patrimônio Líquido	R\$	2.409.307,45
Passivo Total	R\$	8.738.651,56
Índice de Endividamento		100%
Capital de Giro	R\$	770.158,90

ANO 2022		VALOR(R\$)
Ativo Circulante	R\$	5.087.405,49
Ativo Não Circulante	R\$	548.114,48
Ativo Total	R\$	5.635.519,97
Passivo Circulante	R\$	3.529.206,69
Passivo Não Circulante	R\$	1.651.400,94
Patrimônio Líquido		R\$ 454.912,34
Passivo Total	R\$	5.635.519,97
Índice de Endividamento		100%
Capital de Giro	R\$	1.558.198,80

FONTE: Autor (2025)

No período entre 2018 e 2022, o índice de endividamento da Fundação Ebenézer Paraná manteve-se em 100%, indicando que a fundação financiou

integralmente seu passivo por meio de recursos de terceiros, sem gerar recursos próprios suficientes para cobrir suas obrigações. Durante a análise dos dados financeiros, observou-se que a instituição enfrentou uma série de desafios entre 2020 e 2022, os quais impactaram diretamente seus resultados financeiros. Um dos principais fatores que agravaram a situação financeira foi o impacto da pandemia de COVID-19, que reduziu as receitas da instituição e ampliou sua dependência de empréstimos. A crise gerada pela pandemia forçou a fundação a recorrer a empréstimos e financiamentos de terceiros para equilibrar sua situação financeira conforme destacado na tabela 2.

TABELA 2 – RESUMO DE EMPRÉSTIMOS E PASSIVOS DA INSTITUIÇÃO (2018-2022)

ANO	DÍVIDA	VALOR(R\$)	PRAZO
2018	Empréstimo 01 -Banco Santander	R\$ 1.500.000,00	48 meses
2019	Empréstimo 02 -Banco Santander	R\$ 1.000.000,00	24 meses
2020	Empréstimo 03- Banco Santander	R\$ 1.000.000,00	24 meses
2021	Passivos Tributários	R\$ 100.000,00	36 meses
2022	Passivos Tributários	R\$ 500.000,00	48 meses
TOTAL		R\$ 4.100.000,00	

FONTE: Autor (2025)

Com a escassez de recursos próprios e a dificuldade em manter o fluxo de caixa devido à redução das receitas, a fundação tornou-se ainda mais dependente de fontes externas, o que, conseqüentemente, elevou seu nível de endividamento. Esse cenário pode ser observado no aumento das necessidades de capital de giro e na constância do índice de endividamento em 100%.

O desempenho do capital de giro ao longo dos anos foi claramente negativo, especialmente entre 2019 e 2021, quando a instituição enfrentou dificuldades financeiras. O valor negativo do capital de giro em alguns anos indica desafios de liquidez, dificultando o pagamento de dívidas de curto prazo. Após o impacto da pandemia, a fundação, assim como muitas outras instituições e empresas, buscou a estabilidade financeira. A recuperação foi identificada em 2022, quando a fundação conseguiu se restabelecer dos períodos críticos durante a pandemia. Embora o cenário ainda exija cautela, a melhora no capital de giro em 2022 sugere que a

fundação adotou estratégias mais eficazes de gestão financeira, garantindo um melhor equilíbrio.

4.3 ANÁLISE FLUXO DE CAIXA 2023 A 2024

O fluxo de caixa da Fundação Ebenézer Paraná é composto por receitas mensais provenientes de diversas fontes de recursos, fundamentais para o funcionamento da Fundação. Essas fontes incluem, principalmente, doações de empresas associadas, patrocínios, saldo final de projetos privados e encerrados, projetos vinculados a UFPR e projetos privados entre a fundação e municípios ou empresas.

Os recursos provenientes desses projetos são creditados mensalmente na conta da administração, sendo esses valores considerados como entradas no fluxo de caixa da fundação, conforme os valores acordados para cada contrato. Da execução administrativa e financeira destes projetos a fundação recebe uma porcentagem que varia entre 8% e 20% do valor total do projeto. Esses valores são destinados a cobrir as despesas administrativas da fundação, como custos com funcionários CLT, água, luz, telefone, e outras despesas essenciais para a manutenção das operações diárias da organização. Entretanto, a fundação tem enfrentado desafios para equilibrar o pagamento dessas despesas devido às variações nas despesas operacionais e administrativas conforme constatado na tabela 3.

TABELA 3 – FLUXO DE CAIXA FUNDAÇÃO EBENÉZER PARANÁ.

MÊS/ANO	ENTRADAS	DÊSPESAS FIXAS	DÊSPESAS VARIÁVEIS	TOTAL DESPESAS	SALDO MÊS ANTERIOR	SALDO DE CAIXA
MAR/23	R\$ 210.065,19	-R\$ 245.022,28	-R\$ 34.709,93	-R\$ 279.732,21		-R\$ 69.667,02
ABR/23	R\$ 225.547,69	-R\$ 140.806,98	-R\$ 36.842,69	-R\$ 177.649,67	-R\$ 69.667,02	-R\$ 21.769,00
MAI/23	R\$ 374.078,67	-R\$ 202.720,86	-R\$ 303.336,87	-R\$ 506.057,73	-R\$ 21.769,00	-R\$ 153.748,06
JUN/23	R\$ 256.805,66	-R\$ 157.807,81	-R\$ 254.136,94	-R\$ 411.944,75	-R\$ 153.748,06	-R\$ 308.887,15
JUL/23	R\$ 243.497,82	-R\$ 184.668,12	-R\$ 63.916,99	-R\$ 248.585,11	-R\$ 308.887,15	-R\$ 313.974,44
AGO/23	R\$ 284.023,59	-R\$ 158.172,01	-R\$ 160.118,07	-R\$ 318.290,08	-R\$ 313.974,44	-R\$ 348.240,93
SET/23	R\$ 127.742,85	-R\$ 173.155,41	-R\$ 35.107,49	-R\$ 208.262,90	-R\$ 348.240,93	-R\$ 428.760,98
OUT/23	R\$ 234.266,86	-R\$ 182.744,38	-R\$ 168.124,41	-R\$ 350.868,79	-R\$ 428.760,98	-R\$ 545.362,91
NOV/23	R\$ 128.661,80	-R\$ 160.624,30	-R\$ 24.452,01	-R\$ 185.076,31	-R\$ 545.362,91	-R\$ 601.777,42

	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
DEZ/23	794.257,44	114.352,14	513.424,77	627.776,91	601.777,42	435.296,89
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
JAN/24	180.732,37	179.667,06	13.793,58	193.460,64	435.296,89	448.025,16
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
FEV/24	27.861,89	125.886,59	15.071,62	140.958,21	448.025,16	561.121,48
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
MAR/24	150.462,17	128.018,44	102.199,22	230.217,66	561.121,48	640.876,97
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
ABR/24	298.186,96	149.693,89	94.820,38	244.514,27	640.876,97	587.204,28
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
MAI/24	344.284,93	146.081,93	61.381,13	207.463,06	587.204,28	450.382,41
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
JUN/24	591.755,99	142.068,04	472.894,66	614.962,70	450.382,41	473.589,12
	R\$	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
JUL/24	342.963,34	120.279,74	218.235,40	338.515,14	473.589,12	469.140,92
	R\$	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
AGO/24	399.320,96	151.510,90	245.859,14	397.370,04	469.140,92	467.190,00
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
SET/24	288.846,00	135.760,36	183.989,76	319.750,12	467.190,00	498.094,12
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$
OUT/24	478.899,87	160.894,54	2.999,46	163.894,00	498.094,12	183.088,25
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	R\$
NOV/24	410.222,93	124.740,95	1.099,10	125.840,05	183.088,25	101.294,63
	R\$	-R\$	-R\$	-R\$	-R\$	R\$
DEZ/24	505.686,60	179.736,96	325.580,67	505.317,63	101.294,63	101.663,60

FONTE: Autor (2025)

A análise financeira da Fundação Ebenézer no período de 2023 e 2024 demonstra uma variação significativa entre receitas e despesas, resultando em momentos de superávit e déficit ao longo dos meses. Observa-se que, em determinados períodos, as despesas superaram as receitas, refletindo em saldos negativos conforme destacado na tabela 3.

No primeiro semestre de 2023, a fundação apresentou saldos negativos de forma sequencial, principalmente em junho. Esse cenário foi consequência do aumento das despesas variáveis, que representaram um percentual relevante dos gastos totais. Apesar disso, a partir de julho, houve uma leve recuperação, impulsionada por um maior controle dos custos e uma melhoria nas entradas de recursos, provenientes de um possível aumento no número de projetos. Essa recuperação leve pode ser atribuída ao período pós-pandemia, no qual as empresas conseguiram se recuperar das dificuldades financeiras a longo prazo.

4.4 ANÁLISE FINANCEIRA E OPERACIONAL: EVOLUÇÃO DAS RECEITAS, CUSTOS E RESULTADOS DE 2018 A 2022

Nesta seção, apresentam-se os resultados financeiros e operacionais da fundação no período de 2018 a 2022. A partir dos dados apresentados, foi possível

identificar as variações na receita bruta, nos custos e despesas totais, assim como os reflexos desses elementos nos resultados operacionais (EBIT), no resultado financeiro e no resultado líquido, além das margens operacionais e líquidas.

A análise tem como objetivo não apenas entender a evolução desses indicadores, mas também fornecer insights sobre a sustentabilidade financeira da fundação, destacando tendências, pontos fortes e áreas de atenção. A imagem a seguir apresenta os cálculos que sustentam esta análise, possibilitando uma visão clara do desempenho da organização.

FIGURA 1 – ANÁLISE FINANCEIRA E OPERACIONAL: EVOLUÇÃO DAS RECEITAS, CUSTO E RESULTADOS DE 2018 A 2022

ANO	RECEITA BRUTA	CUSTO TOTAL	DESPESA TOTAL	RESULTADO OPERACIONAL (EBIT)	RESULTADO FINANCEIRO	RESULTADO LÍQUIDO	MARGEM OPERACIONAL	MARGEM LÍQUIDA
2018	R\$ 1.240.966,56	R\$ 1.631.291,22	R\$ 1.634.342,31	-R\$ 390.324,66	R\$ 3.912,26	-R\$ 386.412,40	-31,50%	-31,2
2019	R\$ 697.711,81	R\$ 1.097.286,74	R\$ 1.100.560,08	-R\$ 399.574,93	-R\$ 1.389,10	-R\$ 400.964,03	-57,30%	-57,40%
2020	R\$ 4.356.472,59	R\$ 3.115.046,72	R\$ 3.120.249,15	R\$ 1.241.425,87	-5.202,43	1.236.223,44	28,50%	28,40%
2021	R\$ 9.076.394,10	R\$ 6.829.295,30	R\$ 6.834.366,08	R\$ 1.945.152,46	-971,19	1.944.181,27	21,40%	21,40%
2022	R\$ 2.060.354,13	R\$ 1.988.147,34	2.004.069,48	-R\$ 15.922,14	-5.116,17	-21.038,31	-0,77%	-1,02%

FONTE: Autor (2025)

A análise dos dados financeiros da fundação Ebenézer Paraná no período de 2018 a 2022 revela uma série de oscilações nos principais indicadores econômicos e operacionais, refletindo desafios nos resultados financeiros. Em 2018 e 2019, a fundação teve desempenho negativo expressivos, com margens operacionais e líquidas muito abaixo do esperado, chegando a uma perda líquida superior a R\$ 386.000,00 em 2018 e R\$ 400.000,00 em 2019. Esse déficit foi agravado por custos e despesas superiores à receita gerada, evidenciando um desequilíbrio financeiro grave nos primeiros anos da análise. A fundação operou com uma margem operacional negativa em ambos os anos, evidenciando dificuldades operacionais na geração de lucro com seus projetos e uma falta de controle de suas despesas.

A partir de 2020, observa-se uma reversão desse quadro, com um aumento significativo da receita bruta, que saltou de R\$ 697.711,81 em 2019 para R\$ 4.356.472,59. Esse crescimento, associado à redução de custos e despesas, resultou em um resultado operacional positivo de R\$ 1.241.425,87, com uma margem operacional de 28,50%, proporcionando uma melhoria específica na eficiência operacional da fundação. Apesar disso, o resultado financeiro de 2020 foi negativo, com um pequeno impacto do resultado financeiro de R\$ -5.202,43, mas isso não

comprometeu a recuperação do resultado líquido, que alcançou R\$ 1.236.223,44, com uma margem líquida de 28,40%.

Entretanto, o ano de 2022 trouxe novos desafios. A receita bruta da fundação caiu para R\$ 2.060.354,13, representando uma redução significativa em comparação aos anos anteriores. Esse retrocesso pode estar relacionado a vários fatores, incluindo a recuperação econômica mais lenta após a pandemia, falta de controle das despesas, dificuldades para quitar os empréstimos realizados, falta de planejamento financeiro etc. Embora o resultado operacional tenha apresentado um pequeno prejuízo de R\$ -15.922,14 e uma margem operacional de -0,77%, o impacto financeiro foi mais acentuado, com um prejuízo líquido de R\$ -21.038,31 e uma margem líquida. Esse desempenho negativo identificado em 2022 aponta para uma necessidade urgente mudanças e de ajustes estratégicos bem como um controle financeiro mais eficiente.

5 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Nesta seção, serão apresentadas as propostas gerenciais e financeiras com base nas análises realizadas e no diagnóstico da situação financeira atual da fundação, começando pela tabela de projeção de receitas dos anos de 2024 a 2028. Dessa forma, será possível alocar uma quantidade significativa de recursos ao longo do ano. Com isso, a Fundação poderá destinar cerca de 10% de suas receitas mensais para o fundo de reserva, o que garantirá maior segurança financeira e a possibilidade de cobrir eventuais imprevistos, como o ocorrido durante o período de pandemia.

5.1 PROJEÇÃO DE RECEITAS PARA CRIAÇÃO DE FUNDO RESERVA

Abaixo encontram-se as tabelas que ilustram a projeção de receitas do período de janeiro de 2024 a dezembro de 2028 bem como as alocações mensais destinadas ao fundo reserva.

TABELA 4 – PROJEÇÃO DE RECEITAS 2024 A 2028

MÊS	2024	2025	2026	2027	2028
-----	------	------	------	------	------

1	R\$	180.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 174.000,00	R\$ 175.000,00	R\$ 211.000,00
2	R\$	30.000,00	R\$ 198.000,00	R\$ 176.255,00	R\$ 139.400,00	R\$ 1.500.300,00
3	R\$	150.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 142.000,00	R\$ 162.450,00
4	R\$	300.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 154.450,00	R\$ 147.452,00	R\$ 174.560,00
5	R\$	340.000,00	R\$ 122.000,00	R\$ 1.100.000,00	R\$ 124.463,00	R\$ 166.000,00
6	R\$	590.000,00	R\$ 145.000,00	R\$ 172.200,00	R\$ 150.400,00	R\$ 1.300.000,00
7	R\$	340.000,00	R\$ 249.000,00	R\$ 126.400,00	R\$ 122.356,00	R\$ 320.000,00
8	R\$	400.000,00	R\$ 111.000,00	R\$ 146.453,00	R\$ 146.450,00	R\$ 240.000,00
9	R\$	290.000,00	R\$ 95.000,00	R\$ 120.010,00	R\$ 132.412,00	R\$ 145.000,00
10	R\$	480.000,00	R\$ 74.500,00	R\$ 100.200,00	R\$ 146.500,00	R\$ 16.400,00
11	R\$	410.000,00	R\$ 81.500,00	R\$ 102.250,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 156.900,00
12	R\$	510.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 130.000,00	R\$ 156.000,00	R\$ 140.000,00
TOTAL	R\$	4.020.000,00	R\$ 2.686.000,00	R\$ 2.634.218,00	R\$ 2.782.433,00	R\$ 4.532.610,00

FONTES: Autor (2025)

A fim de garantir a continuidade das operações da instituição, mesmo durante períodos de redução nas receitas ou diminuição da quantidade de projetos, como ocorreu durante o período de pandemia da COVID-19, propõe-se a criação de um fundo de reserva financeira. A fundação, como organização sem fins lucrativos, deverá aplicar seus recursos de forma eficiente, garantindo a execução de suas atividades e o cumprimento de suas responsabilidades administrativas. Este fundo de reserva terá como objetivo cobrir as despesas administrativas essenciais, como salários, rescisões e outros custos operacionais, de forma a assegurar a sustentabilidade financeira da instituição. Para isso, será alocada uma parte das receitas mensais da fundação. Conforme observado na tabela 4, durante alguns períodos, a fundação poderá destinar valores ao fundo reserva. Em outros períodos, o valor será menor, mas é importante que as aplicações sejam realizadas mesmo durante períodos em que as receitas sejam menores. A ideia do fundo é manter uma reserva durante momentos de recessões, pandemias e outras dificuldades enfrentadas pelas empresas que dependem de projetos para se manterem ativas.

Em relação às provisões do fundo, elas são fundamentais para garantir a sustentabilidade da fundação em situações adversas. A tabela indica que, apesar de

variações nos valores alocados anualmente, há um crescimento consistente nas reservas ao longo dos anos. Isso demonstra um planejamento financeiro eficaz e uma visão de longo prazo, assegurando que a fundação esteja preparada para enfrentar desafios futuros.

TABELA 5 - PLANEJAMENTO DO FUNDO DE RESERVA 2024 A 2028

Fundo de Reserva (10%) - 2024	Fundo de Reserva (10%) - 2025	Fundo de Reserva (10%) - 2026	Fundo de Reserva (10%) - 2027	Fundo de Reserva (10%) - 2028
R\$ 18.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 17.400,00	R\$ 17.500,00	R\$ 21.100,00
R\$ 3.000,00	R\$ 19.800,00	R\$ 17.625,50	R\$ 13.940,00	R\$ 150.030,00
R\$ 15.000,00	R\$ 19.800,00	R\$ 13.200,00	R\$ 14.200,00	R\$ 16.245,00
R\$ 30.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 15.445,00	R\$ 14.745,20	R\$ 17.456,00
R\$ 34.000,00	R\$ 12.200,00	R\$ 110.000,00	R\$ 12.446,30	R\$ 16.600,00
R\$ 59.000,00	R\$ 14.500,00	R\$ 17.220,00	R\$ 15.040,00	R\$ 5.900,00
R\$ 34.000,00	R\$ 24.900,00	R\$ 12.640,00	R\$ 12.235,60	R\$ 32.000,00
R\$ 40.000,00	R\$ 11.100,00	R\$ 14.645,30	R\$ 14.645,00	R\$ 24.000,00
R\$ 29.000,00	R\$ 9.500,00	R\$ 12.001,00	R\$ 13.241,20	R\$ 2.900,00
R\$ 48.000,00	R\$ 7.450,00	R\$ 10.020,00	R\$ 14.650,00	R\$ 1.640,00
R\$ 41.000,00	R\$ 8.150,00	R\$ 10.225,00	R\$ 120.000,00	R\$ 15.690,00
R\$ 51.000,00	R\$100.000,00	R\$ 13.000,00	R\$ 15.600,00	R\$ 14.000,00
R\$ 402.000,00	R\$263.400,00	R\$ 263.421,80	R\$ 278.243,30	R\$ 317.561,00

FONTES: Autor (2025)

A reserva financeira será alimentada com uma porcentagem de inicialmente 10% sobre o valor total recebido no mês, devendo ser ajustada até atingir 15%. A fundação deverá destinar um percentual de suas receitas para esse fundo, garantindo que os recursos sejam suficientes para cobrir, ao menos, 12 meses de despesas administrativas, em caso de crise financeira ou diminuição das receitas.

A revisão do fundo de reserva será uma etapa fundamental para ajustar os valores conforme a necessidade e a realidade da fundação. Em períodos de alta arrecadação, por exemplo, a porcentagem alocada para o fundo poderá ser aumentada, garantindo que a organização tenha sempre um capital suficiente para manter suas operações, sem comprometer a execução de novos projetos ou o

pagamento de suas obrigações. A criação desse fundo de reserva terá um impacto direto na solidez financeira da fundação, permitindo-lhe operar de forma mais tranquila durante períodos de dificuldade financeira ou de baixa arrecadação. Ao garantir o pagamento das despesas administrativas, a organização poderá manter sua estrutura e equipe, preservando sua capacidade de continuar executando seus projetos e cumprindo sua missão institucional.

Além disso, a criação do fundo de reserva proporcionará maior segurança financeira e estabilidade, permitindo à fundação investir em novos projetos, sem a preocupação de que a falta de recursos comprometa a continuidade de suas atividades.

5.2 PROPOSTA DE ALAVANCAGEM DE RECEITAS DA FUNDAÇÃO

Após uma análise detalhada dos custos operacionais da Fundação, constatou-se que eles já estão otimizados com serviços considerados essenciais para o funcionamento da organização. Diante disso, propõe-se uma estratégia focada no aumento das receitas para garantir a sustentabilidade financeira e possibilitar novos investimentos. A proposta consiste em desenvolver e implementar ações que visem alavancar as receitas da Fundação, com foco na captação de novos projetos, diversificando as fontes de renda e fortalecendo a capacidade financeira da instituição. Identificação de necessidades da comunidade, pesquisas para identificar demandas não atendidas na comunidade que estejam alinhadas com a missão da Fundação. Desenvolver projetos que atendam a essas necessidades, possibilitando a captação de recursos específicos e atraindo novos beneficiários, novas parcerias estratégicas e patrocínios, estabelecimento de parcerias com empresas locais, buscar colaborações com o setor privado para patrocínios e apoios financeiros, oferecendo contrapartidas como visibilidade da marca e relatórios de impacto social. Intensificar a participação em editais e chamadas públicas, monitorar oportunidades de financiamento público e privado, submetendo propostas alinhadas aos critérios propostos, lançamento campanhas de doação, desenvolvimento de campanhas temáticas que sensibilizem as organizações públicas e privadas e incentivem contribuições financeiras. Propõem-se com essas estratégias um aumento de 40% nas receitas.

QUADRO 2 – PROPOSTA DE ALAVANCAGEM DE RECEITAS

PROPOSTA	DESCRIÇÃO	ESTIMATIVA DE AUMENTO DE RECEITA
Desenvolvimento de Novos Projetos	identificar e implementar projetos alinhados à missão	10%
Parcerias Estratégicas	Estabelecer novas parcerias	5%
Campanhas de Captação de Recursos	Realizar campanhas, intensificar o marketing	8%
Aprimoramento de Serviços Existentes	Melhorar a qualidade dos serviços oferecidos	7%
Exploração de Novos Mercados	Expandir serviços para o exterior	10%

FONTE: Autor (2025)

5.3 AUMENTO NO DESEMPENHO DE RELATÓRIOS FINANCEIROS – FLUXO DE CAIXA

Atualmente, o processo de elaboração dos relatórios financeiros de fluxo de caixa na instituição é demorado e complexo, demandando cerca de 2 horas para compilar as informações necessárias. Esse tempo é substancialmente aumentado pelo fato de as informações estarem distribuídas em 6 contas bancárias distintas, cada uma destinada a um propósito específico, relacionado a diferentes categorias de despesas da fundação.

QUADRO 3 – EFICIÊNCIA NA GERAÇÃO DE RELATÓRIOS FINANCEIROS: ANTES E DEPOIS DA PROPOSTA

RESULTADO ESPERADO	ANTES DA PROPOSTA	APÓS IMPLEMENTAÇÃO
Tempo de geração do relatório	120 minutos	10 minutos
Unificar dados entre contas bancárias	Manual, demorado	Automático, rápido
Precisão e confiabilidade dos dados	Potencialmente errôneo	Alta precisão
Visibilidade das finanças em tempo real	Atrasada e defasada	Dados em tempo real

FONTE: Autor (2025)

Essas contas estão organizadas da seguinte forma:

Conta 1: destinada ao pagamento de impostos;

Conta 2: destinada ao pagamento dos CLT e encargos;

Conta 3: usada para o pagamento das despesas fixas e variáveis da fundação;

Conta 4: responsável pelo pagamento de empréstimos e financiamentos;

Conta 5: utilizada para o recebimento de receitas;

Conta 6: Utilizada para provisões de pagamento do ISS (Imposto Sobre Serviços).

Embora essa segregação tenha sido estabelecida com o intuito de facilitar o controle financeiro de cada tipo de despesa, ela acaba sobrecarregando o processo de geração dos relatórios, uma vez que exige a conciliação manual dos dados provenientes de diferentes fontes.

Portanto, a proposta é otimizar o sistema financeiro da fundação, integrando as informações de todas as contas bancárias em um único centro de custo. Com essa mudança, será possível automatizar a coleta de dados e gerar os relatórios de fluxo de caixa de forma mais ágil, reduzindo o tempo de elaboração de 2 horas para 10 minutos. Além disso, essa integração permitirá: redução do tempo de elaboração dos relatórios financeiros, proporcionando relatórios mais rápidos e precisos para a diretoria. Minimização de erros operacionais, eliminando o risco de erros manuais ao compilar dados de várias contas. Melhoria na gestão financeira, possibilitando maior controle sobre as entradas e saídas financeiras, além de maior clareza sobre a alocação de recursos para cada projeto e despesa.

5.4 CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Por fim, com o objetivo de aprimorar e expandir o processo financeiro e contábil da Fundação, propõe-se a implementação de treinamentos e capacitações que visem a criação de relatórios financeiros mais ágeis e o desenvolvimento de uma equipe financeira estratégica. A proposta envolve um investimento gradual no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, iniciando pela capacitação da equipe financeira e posteriormente se estendendo para os demais setores da organização. Esse investimento será realizado por meio de cursos de capacitação, especializações e treinamentos de curta duração, com foco nas áreas financeira, contábil e tributária.

A Fundação necessita de colaboradores capacitados, com conhecimento profundo das leis que regulam suas atividades e das especificidades de cada setor. No caso do setor financeiro, é fundamental que os profissionais possuam as

habilidades necessárias para realizar um controle eficaz das contas, do fundo de reserva e do fluxo de caixa. No setor de compras, o domínio da legislação de licitações e compras públicas também se apresenta como essencial, devido às constantes atualizações legais e à necessidade de seguir rigorosamente os procedimentos específicos de licitação.

Dessa forma, a capacitação inicial será direcionada ao setor financeiro, com o objetivo de aprimorar o controle financeiro, garantir o pagamento pontual das obrigações, a quitação eficiente dos empréstimos e a aplicação segura dos recursos, sem riscos para a Fundação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a importância do planejamento financeiro para organizações sem fins lucrativos, com ênfase na sustentabilidade econômica da Fundação Ebenézer Paraná. A partir da revisão da literatura e da análise dos dados financeiros e contábeis da instituição, foi possível identificar os principais desafios enfrentados na gestão dos recursos e propor estratégias para otimizar a alocação financeira.

Contudo, durante o desenvolvimento deste estudo, enfrentaram-se dificuldades significativas relacionadas à obtenção dos dados contábeis necessários. A troca da contabilidade da Fundação resultou em atrasos na entrega dos balanços financeiros e do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) de 2023 e 2024. Esses imprevistos exigiram que fosse realizada uma análise com dados contábeis de 2018 a 2022, a fim de não comprometer o prazo para a entrega do trabalho. Essa situação evidenciou a importância da integração entre os setores contábil e financeiro, visto que a falta de uma coordenação eficiente pode acarretar problemas, como a possibilidade de sanções por parte do Ministério Público, já que organizações sem fins lucrativos possuem prazos rigorosos para o envio das informações financeiras.

A análise também destacou a necessidade urgente de aprimorar os processos contábeis e de controle financeiro da instituição, recomendando que a nova equipe de contabilidade implemente práticas que viabilizem o acompanhamento mais ágil e preciso dos dados financeiros. O reforço do controle interno, aliado ao uso de tecnologias de gestão financeira, permitiria uma análise mais atualizada e ágil das

finanças, o que contribuiria para uma tomada de decisão mais eficaz e a recuperação da saúde financeira da Fundação.

Por fim, com base nos resultados obtidos, recomendou-se a implantação de um fundo de reserva, como medida preventiva para garantir maior segurança financeira diante de imprevistos, como a crise provocada pela pandemia de Covid-19. A recomendação de uma projeção de receitas futuras também se mostrou essencial para a construção de um planejamento financeiro eficiente, que viabilize um crescimento sustentável. O acompanhamento contínuo da execução financeira, por meio da adoção de ferramentas de controle orçamentário e gestão de fluxo de caixa, permitirá à Fundação aprimorar sua estratégia financeira e fortalecer sua missão social.

É importante destacar que a análise foi limitada pela indisponibilidade dos dados contábeis atualizados da fundação, devido à troca de contabilidade no período, o que exigiu o uso de dados históricos para evitar o atraso na entrega do trabalho.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a análise de novas fontes de captação de recursos, bem como a implementação de tecnologias que otimizem a gestão financeira da instituição. A ampliação da capacidade de investimento e o aumento do impacto social são fatores essenciais para garantir a continuidade da missão da fundação.

Este estudo reforça, assim, que um planejamento financeiro bem estruturado não apenas assegura a sustentabilidade financeira de organizações sem fins lucrativos, mas também fortalece a transparência, o que é crucial para a concessão de financiamentos e parcerias com outros agentes sociais e financeiros. Portanto, os resultados obtidos são um importante passo para garantir maior eficiência e segurança financeira para a Fundação, além de um impacto social cada vez mais significativo.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA BRASILEIRA DE ONGs (ABONG). **Publicações sobre planejamento financeiro**. 2024. Disponível em: <https://www.abong.org.br>. Acesso em: 10 jan. 2025.

ASSAF NETO, A. **Estratégia financeira**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BÍBLIA SAGRADA. Gênesis 41:46-49.

BRASIL. Ministério da Economia. **Diretrizes financeiras**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/economia>. Acesso em: 05 nov. 2024.

BRAVO, R. **Planejamento e Controle Financeiro em Organizações**. 1. ed. São Paulo: Editora XYZ, 2012.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. **Princípios de finanças corporativas**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2011.

COCHRAN, D. **Finanças para Organizações Sem Fins Lucrativos**. 1. ed. São Paulo: Editora DEF, 2014.

COSTA, M. A.; SILVA, R. V. **Fidelização de doadores em organizações sem fins lucrativos**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

DAMODARAN, A. **Valuation: up to the minute**. 1. ed. São Paulo: Editora XYZ, 2002.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Estudos sobre gestão financeira**. 2024. Disponível em: <https://www.fgv.br>. Acesso em: 22 fev. 2025.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. **Princípios de administração financeira**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

GOOGLE SCHOLAR. **Busca de artigos relacionados**. 2024. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 20 jan. 2025.

HIGGINS, R. C. **Análise de investimentos**. 7. ed. São Paulo: Editora ABC, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Dados sobre o setor**. 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 dez. 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MACHADO, J. E. **Gestão Financeira: Desafios e Práticas**. 1. ed. Curitiba: Editora UFPR, 2008.

MOURA, L. S.; FERREIRA, R. A. **Planejamento financeiro em fundações: um desafio para a sustentabilidade**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

OBSERVATÓRIO DO TERCEIRO SETOR. Temas relacionados ao financiamento. 2024. Disponível em: <http://www.observatoriodotercerosector.org.br>. Acesso em: 02 mar. 2025.

OLIVEIRA, J. M. **Gestão e Planejamento Financeiro no Setor Não Lucrativo**. 1. ed. Curitiba: Editora UFPR, 2018.

OLIVEIRA, J. M. **Parcerias estratégicas no setor não lucrativo**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

RESEARCHGATE. **Artigos acadêmicos sobre finanças**. 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 30 nov. 2024.

RIBEIRO, A. L. **A importância do planejamento financeiro no terceiro setor**. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

RODRIGUES, A. B. **Gestão financeira em instituições sem fins lucrativos: desafios e estratégias**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. **Princípios de financiamento**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2010.

SANTOS, E. F. **Análise quantitativa na gestão financeira de organizações sem fins lucrativos**. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

SANTOS, E. F. **Diversificação de fontes de financiamento no terceiro setor**. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

SANTOS, E. F.; LIMA, G. H. **Importância do fluxo de caixa para a gestão financeira**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

SILVA, C. D. **Avaliação da eficácia das estratégias de captação de recursos**. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). **Publicações acadêmicas sobre
finanças**. 2024. Disponível em: <https://www.usp.br>. Acesso em: 22 fev. 2025.