

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



Planejar e executar a gestão financeira

.5

Fazer uso inteligente do que se tem à disposição

Muitos acreditam que gerir finanças seja simplesmente controlar as contas a pagar e a receber e fazer lançamento e controle das transações financeiras. Mas vai além: também significa planejar, executar e avaliar a área financeira em relação e em sintonia com a organização.

Ferramentas como orçamentos e fluxos de caixa são importantes para uma organização da sociedade civil (OSC). Além de necessárias para a gestão interna das finanças e atividades da instituição, elas ajudam a levar a imagem da OSC para o mundo.

Por meio da publicação de demonstrativos financeiros (a exemplo do balanço patrimonial, do demonstrativo de resultados e do fluxo de caixa), a OSC mostra para o mundo com que seriedade e transparência coloca seus recursos a serviço de sua missão ou de sua causa.

Qualquer problema na gestão financeira afeta como e quanto a OSC é capaz de trabalhar por seu público-alvo. Por isso, não pode ser uma área deixada de lado, separada do resto da organização. Mesmo que a organização não esteja “acordada” para a sua gestão financeira, o mundo está de olho!

COM BONS ORÇAMENTOS E FERRAMENTAS DE CONTROLE DAS FINANÇAS, GESTORES E EQUIPES TORNAM-SE MAIS CONSCIENTES E CONSEGUEM PERCEBER COM MAIOR CLAREZA AS CONSEQUÊNCIAS ECONÔMICAS DAS DECISÕES QUE SÃO TOMADAS EM RELAÇÃO AO USO DO DINHEIRO DA OSC.

Manter uma visão sobre o passado, o presente e o futuro

O orçamento é uma previsão que se faz sobre o futuro. Um orçamento de custo da pintura de uma sala traz a previsão de desembolsos para executar todo o serviço de pintura, como os custos com mão de obra e materiais. A construção de orçamentos traz para a realidade os sonhos e anseios da OSC, isto é, traz o alinhamento entre os objetivos e resultados de um lado e a necessidade de recursos materiais, humanos e financeiros de outro. O orçamento transforma em números concretos o que a OSC planeja fazer em resposta às demandas da sociedade.

No caso de um projeto com vistas à captação de recursos, normalmente descreve-se uma situação ou problema que precisa ser modificado ou alterado (é a sua justificativa). O projeto também traz os objetivos que, se atingidos, gerarão benefícios para a sua população-alvo. Para atingir os objetivos de um projeto são propostas atividades a serem executadas ao longo de um determinado tempo. Por sua vez, para executar as atividades são necessários recursos. Estes recursos e os seus valores são descritos no orçamento do projeto. A análise do orçamento demonstra se a organização tem consciência sobre todas as atividades, tarefas e necessidades do projeto.

Construir um orçamento

O orçamento é a descrição dos recursos necessários para implantar um projeto ou atividade da OSC. Recursos são todos os bens, insumos e serviços utilizados na realização das atividades do projeto. Equipamentos, suprimentos, salários da equipe, encargos trabalhistas, viagens, consultores, aluguel, treinamentos, enfim tudo que o projeto vai usar no desenvolvimento de suas atividades. No orçamento, são explicitados se os recursos vêm de financiadores ou convênios, ou se são da própria organização.

Listar os recursos necessários

Faça a lista de recursos necessários, considerando todas as tarefas de cada atividade prevista e detalhando todos os recursos necessários para que cada atividade se realize. Identifique as fontes previstas para captá-los. Agrupe os recursos em categorias, por exemplo: recursos humanos (salários, capacitação, consultorias), investimentos (equipamentos, reformas e construções) e despesas operacionais (materiais de consumo, manutenção de equipamento, aluguel, contas de luz etc.). Veja o exemplo:

tabela 01

PROJETO CRIANÇA FUTURO			
Atividade: implantar a oficina de música			
Tarefas: contratar dois professores de música, capacitar professores, comprar flautas e violões, realizar oficina semanal, avaliar qualidade das oficinas			
RECURSOS NECESSÁRIOS	RECURSOS JÁ DISPONÍVEIS	RECURSOS A SEREM OBTIDOS	FONTES DE RECURSOS
RECURSOS HUMANOS			
1 professor de flauta		1 professor de flauta	Financiador
1 professor de violão		1 professor de violão	Financiador
Formação pedagógica		Curso de pedagogia	Parceria com faculdade
Supervisão pedagógica mensal	1 supervisor pedagógico		Recurso próprio
Motorista	1 motorista		Recurso próprio
INVESTIMENTOS:			
10 flautas doce		10 flautas doce	Financiador
10 violões		10 violões	Financiador
DESPESAS OPERACIONAIS:			
Uso do salão da igreja	Salão da igreja		Igreja
Transporte dos alunos	Van da organização	Combustível	Recurso próprio
Lanche	Lanche		Convênio com a Prefeitura
Manutenção dos instrumentos		Manutenção dos instrumentos	Financiador
Impressão das partituras		Impressão das partituras	Financiador

A CONSTRUÇÃO DE ORÇAMENTOS TRAZ PARA A REALIDADE OS SONHOS E ANSEIOS DA OSC, TRAZ O ALINHAMENTO ENTRE OS OBJETIVOS E RESULTADOS DE UM LADO E A NECESSIDADE DE RECURSOS MATERIAIS, HUMANOS E FINANCEIROS DE OUTRO. O ORÇAMENTO TRANSFORMA EM NÚMEROS CONCRETOS O QUE A OSC PLANEJA FAZER EM RESPOSTA ÀS DEMANDAS DA SOCIEDADE.

Calcular o custo de cada item

Faça os cálculos de custo para cada item de cada atividade. Para itens como equipamentos da OSC podem-se estimar valores a partir dos preços do mercado ou, no caso de dedicação de tempo de um profissional, fazer um cálculo a partir da porcentagem de tempo que será utilizado para esta atividade. Por exemplo, se o motorista que custa \$2,5/mês e terá 10% do seu tempo ocupado no transporte de crianças para a oficina de música, o custo do motorista calculado para a oficina será de \$0,25/mês.

Construir um quadro por atividades

Construir o quadro orçamentário por atividades, agrupando todas as atividades com seus respectivos custos por categoria e custo total da atividade e do projeto. No projeto Criança Futuro haverá, além da oficina de música, atividades de reforço escolar e a gestão do projeto pela organização completa o projeto.

Construir um quadro por tipo de despesa

Construir o quadro orçamentário por categoria de despesa, agrupando todos os custos de cada determinada categoria de despesa, extraíndo, assim, os valores totais de cada categoria e do projeto como um todo. Veja o quadro ao lado:

tabela 02

PROJETO CRIANÇA FUTURO, DURAÇÃO 12 MESES			
CATEGORIA/ITEM	AGENCIA FINANCIADORA	CONTRAPARTIDA INSTITUCIONAL	ORIGEM
RECURSOS HUMANOS			
Pessoal permanente (pedagoga, motorista, supervisora, coordenadora)	9600	9000	Funcionários institucionais
Oficineiros	9600		Profissionais autônomos
Avaliação do projeto	5000	3000	Parceria com OSC local
Capacitação		900	Parceria com faculdade
Total	19200	9900	
INVESTIMENTOS			
Instrumentos musicais	5000		
Livros	3000		
Jogos, CDs, DVDs	1500		
Computador e impressora		3000	Patrimônio institucional
Aparelhos de CD, DVD e televisão		4000	Patrimônio institucional
Total	9500	4000	
DESPESAS OPERACIONAIS			
Uso do salão da igreja		1200	Parceria com igreja
Transporte de van		5000	Patrimônio institucional
Combustível	1200		
Lanche		6400	Convênio com a Prefeitura
Manutenção de instrumentos	500		
Impressão de partituras e materiais didáticos	500		
Materiais de consumo		600	Doação do comércio
Contas de água, luz etc.		1000	Responsabilidade institucional
Total	2200	14200	
Totais parciais	30900	28100	
Total do projeto:		\$ 59000	

A partir do exemplo acima podemos fazer uma reflexão sobre o orçamento e a compreensão que ele traz sobre o projeto e a organização. Reflita:

- Os itens, valores e origens dos recursos estão claramente explicitados? Há dúvidas sobre algum deles?
- Parece faltar algum item? Há recursos necessários para as atividades propostas que não foram listados? Há “buracos” neste orçamento?
- Há algo que chama atenção em relação aos itens, valores e origens? O quê?
- Que princípios e valores orientaram esta organização na construção do projeto e orçamento?
- Com que imagem você fica dessa organização?

A ANÁLISE DO ORÇAMENTO DEMONSTRA SE A ORGANIZAÇÃO TEM CONSCIÊNCIA SOBRE TODAS AS ATIVIDADES, TAREFAS E NECESSIDADES DO PROJETO.

Rever o papel do gestor financeiro

É do gestor financeiro a responsabilidade de antecipar os acontecimentos financeiros da organização. O gestor financeiro precisa saber quando faltará dinheiro e comunicar a todos para que sejam tomadas medidas cabíveis que evitem que isso aconteça ou para minimizar seus impactos. Também precisa saber quando sobrarão recursos para poder guardá-los para utilização futura. Para isso, precisa dominar a ferramenta chamada fluxo de caixa.

O fluxo de caixa apresenta todas as transações de caixa (caixa significa dinheiro efetivamente desembolsado ou recebido) que afetam a entidade durante determinado período de tempo, como um mês ou ano. Ou seja, fluxo diz respeito ao tempo e caixa diz respeito a movimentações de dinheiro. Ele pode olhar para o passado ou pode olhar para o futuro. Se olhar para o futuro, é chamado de orçamento de fluxo de caixa.

É DO GESTOR FINANCEIRO A RESPONSABILIDADE DE ANTECIPAR OS ACONTECIMENTOS FINANCEIROS DA ORGANIZAÇÃO.

O fluxo de caixa funciona como um alerta, antecipando eventuais dificuldades ou desvios dos caminhos planejados. Com a previsão das entradas e saídas de dinheiro que ocorrerão no futuro, ou seja, com um orçamento de fluxo de caixa, o gestor pode tomar as medidas cabíveis de modo que não falem recursos nos momentos em que a organização precise deles e que os recursos excedentes não fiquem parados na conta corrente. Assim, o gestor e as equipes têm tempo para começar a mexer naquilo que pode ser mexido como, por exemplo, negociar um maior prazo para pagamento com um fornecedor ou um parcelamento da dívida, ou até mesmo deixar de executar alguma atividade prevista.

É preciso negociar tudo o que pode ser negociado e fazer escolhas para que as contas mais importantes sejam pagas. Consideram-se como mais importantes aquelas que, se não forem pagas, comprometem o funcionamento da organização e aquelas que apresentam um alto valor de juros e multas, caso sejam pagas após o vencimento, como é o caso dos tributos. Geralmente é fácil renegociar o pagamento de um fornecedor, como a padaria ou a farmácia, antes que o boleto vença, pois assim consegue-se evitar os juros, as multas e os eventuais protestos de títulos em cartório que podem comprometer o nome da organização.

Usar um fluxo de caixa

Podemos observar um exemplo de fluxo de caixa diário na tabela 03.

- O que pode ser observado neste exemplo, em termos de movimentação e saldo no período?
- O que poderia ser feito para garantir um saldo positivo no período inteiro?
- Onde há possibilidades de negociação? Quais são os pagamentos prioritários que não podem ser atrasados?

- O que pode ser feito para garantir um fluxo harmônico de recursos na instituição?

tabela 03

DATA	DESCRIÇÃO	MOVIMENTAÇÃO (\$)	SALDO (\$)
01/03	Saldo		17.700,00
05/03	Pagamento de salários	-12.500,00	5.200,00
10/03	Doação empresa Alimentação Ltda.	1.000,00	6.200,00
15/03	Aluguel	-1.000,00	5.200,00
15/03	Telefone	-500,00	4.700,00
15/03	Luz	-300,00	4.400,00
15/03	Outros impostos	-500,00	3.900,00
15/03	Fornecedor produtos de limpeza	-300,00	3.600,00
15/03	Seguro	-800,00	2.800,00
20/03	INSS	-3.000,00	-200,00
22/03	Doação Empresa Brasileira S/A	5.000,00	4.800,00
25/03	Doação Individuos	10.000,00	14.800,00
05/04	Pagamento de salários	-12.500,00	2.300,00

O fluxo de caixa mensal pode ser útil para planejar períodos maiores. A tabela 04 reproduz uma estrutura possível de apresentação de um orçamento de fluxo de caixa mensal.

O GESTOR FINANCEIRO PRECISA SABER QUANDO FALTARÁ DINHEIRO E COMUNICAR A TODOS PARA QUE SEJAM TOMADAS MEDIDAS CABÍVEIS QUE EVITEM QUE ISSO ACONTEÇA OU PARA MINIMIZAR SEUS IMPACTOS. TAMBÉM PRECISA SABER QUANDO SOBRARÃO RECURSOS PARA PODER GUARDÁ-LOS PARA UTILIZAÇÃO FUTURA.

(vide tabela 04)

Observando este exemplo, o que se pode dizer sobre a saúde financeira desta organização? Aplicando a divisão em três tipos de uso de recursos:

- Como parece estar seu nível de capital de giro? Qual o seu preparo para lidar com despesas imprevistas?
- Como parece cuidar do capital imobilizado?
- E quanto aos recursos destinados ao desenvolvimento e renovação da organização?
- Com o que esta organização parece estar preocupada?
- Se continuar, o que tende a acontecer?
- Que mudanças poderiam ser feitas?

tabela 04

Item/Mês	Ago	Set	Out	Nov	Fontes	Usos
Entrada de dinheiro	7.825	10.325	8.075	12.850	39.075	xxx
Prefeitura	5.025	5.025	5.025	10.050	25.125	xxx
Doações Pessoa Jurídica	2.000	2.000	2.000	2.000	8.000	xxx
Doações Pessoa Física	800	800	800	800	3.200	xxx
Promoções		2.500			2.500	xxx
Vendas de móveis e utensílios						xxx
Vendas de equipamentos						
Outras			250		250	xxx
Saídas de dinheiro	10.140	9.040	9.040	12.490	xxx	40.710
Salários	3.350	3.350	3.350	6.700	xxx	16.750
Encargos sociais	1.675	1.675	1.675	3.350	xxx	8.375
Alimentação	3.465	3.465	3.465	1.890	xxx	12.285
Limpeza e manutenção	300	300	300	300	xxx	1.200
Material pedagógico	800				xxx	800
Contas Públicas	250	250	250	250	xxx	1000
Transporte					xxx	
Reparos e reformas					xxx	
Compras de móveis e utensílios					xxx	
Compras de equipamentos					xxx	
Outras	300				xxx	300
SUPERAVIT (DÉFICIT)	(2.315)	1.285	(965)	360	XXX	XXX
Transação de caixa						
Caixa inicial	3.515	600	1.285	(280)	3.515	xxx
Superávit (Déficit)	(2.315)	1.285	(965)	360	xxx	xxx
Amortização de empréstimos	600	600	600		xxx	1.800
Parcelas de novos empréstimos						xxx
Caixa final	600	1.285	(280)	80	xxx	80

Fazer análises regulares

A partir destes exemplos, pode-se fazer o mesmo exercício sobre a sua própria organização. Analise seus orçamentos e outras ferramentas de gestão financeiras.

- Como avaliam a sua qualidade em termos de consciência, consistência e coerência?
- Quais números são conhecidos? Quais não são conhecidos?
- O que os números dizem? Com que grau de acerto a sua organização utiliza os recursos disponíveis?
- O que dizem sobre a organização? Que imagem mostra para o mundo?
- O que poderia ser feito diferente?

Quais novas práticas poderiam ser implantadas?

Fontes para consulta

- KISIL, R. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global/Fonte, 2002.
- DROPKIN, M.; HAYDEN, A. **The cash flow management book for nonprofits**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



**CRISTINA
ESPERINGA**

Um projeto

Em parceria com a



Departamento
de Ensino Superior
para a Educação
e Ciência e Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA