



## GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA NO TERCEIRO SETOR

José Alberto Tozzi<sup>1</sup>

### RESUMO:

A vivência atual com o Terceiro Setor tem demonstrado a necessidade de sistematização dos processos das atividades meio das entidades componentes do Terceiro Setor. Normalmente estas entidades investem no conhecimento das atividades fins, e não poderia ser diferente, mas atualmente as exigências na captação de recursos, sejam eles, públicos ou privados, prestação de contas e controles internos da entidade têm exigido uma atenção maior das atividades meio, fazendo com que as entidades possam ser competitivas na captação de recursos e objetivas na prestação de contas. O presente artigo procura explorar, numa visão sistêmica, o processo de gestão dos recursos em uma entidade do Terceiro Setor, partindo desde a necessidade de planejamento, passando por orçamento, gestão financeira, contabilidade e prestação de contas numa visão metodológica, visando a sustentabilidade e transparência das entidades do Terceiro Setor.

**Palavras chave:** gestão financeira, orçamento, contabilidade, prestação de contas, terceiro setor

### ABSTRACT

*The present state of interaction with the third sector has shown the need for systematization of the processes of the interactional activities of the entities participating in the third sector. These entities usually invest in the knowledge of the activities end, as expected, but lately experiences in trying to rise resources, be they public or private, accountability and internal control of the entity have demanded higher attention than activities end, pretending the entities from being competitive in raising resources and reporting results. This article aims at exploring, in a systemic perspective, the process of control of resources of a third sector entity, starting from the need of planning, budget, financial and accountability with a methodological conception, aiming at sustainability and transperence of the third sector entities.*

**Keywords:** finance, budget, account, accountability, third sector

<sup>1</sup> **José Alberto Tozzi** - Formado em Administração de Empresas pela FGV, graduado em Ciências Contábeis e MBA Executivo Internacional na FIA. Mestre em Administração com ênfase no Terceiro Setor pela PUC – SP. Contador e auditor licenciado pela CVM, professor, palestrante e sócio da TOZZI ASSOCIADOS, empresa especializada na prestação de serviços para Entidades do Terceiro Setor.

## 1. Introdução

Dowbor em 1999 escreveu um estudo relevando a tendência de o terceiro setor especializar-se em todo sistema de gestão para enfrentar a demanda global. Essa tendência tem se confirmado dia a dia. Na gestão de recursos dessas entidades a necessidade de controle, prestações de contas adequadas e transparentes fazem parte da sua própria subsistência.

Antes da década de 90, era comum que a entidade recebesse o recurso e o aplicasse na melhor forma do entendimento dos administradores, onde nem sempre era necessária a prestação de contas e um controle mais específico, porém, essa flexibilidade foi quebrada a partir do momento em que o Terceiro Setor passou a organizar-se e trabalhar cada vez mais em conjunto com o Primeiro Setor (GOHN, 2000; LOPES, 2004).

As políticas de responsabilidade e transparência trazem um forte compromisso das entidades do Terceiro Setor, as quais passam a ter controles específicos, tornando, muitas vezes a gestão mais sofisticada do que em uma empresa com finalidade lucrativa (LOPES, 2004).

Desta forma, a gestão de recursos financeiros dentro das entidades do Terceiro Setor, devem seguir conceitos fundamentais, quais sejam:

**Recursos de natureza restrita** – são aqueles com destinação específica a um projeto, não deve pagar outras despesas da entidade a não ser daquele projeto, as sobras devem ser aplicadas enquanto não utilizadas e a sobra final deve ser devolvida ao investidor social. Um exemplo típico são os recursos públicos que, por força de legislação deve ter estas características na entidade. Portanto a gestão destes recursos deve ser feita de forma específica e segregada.

**Recursos de natureza irrestrita** – são captados sem destinação específica ou gerados pela própria entidade cujo destino fica a cargo dos administradores e nem sempre exigem uma prestação de contas específica.

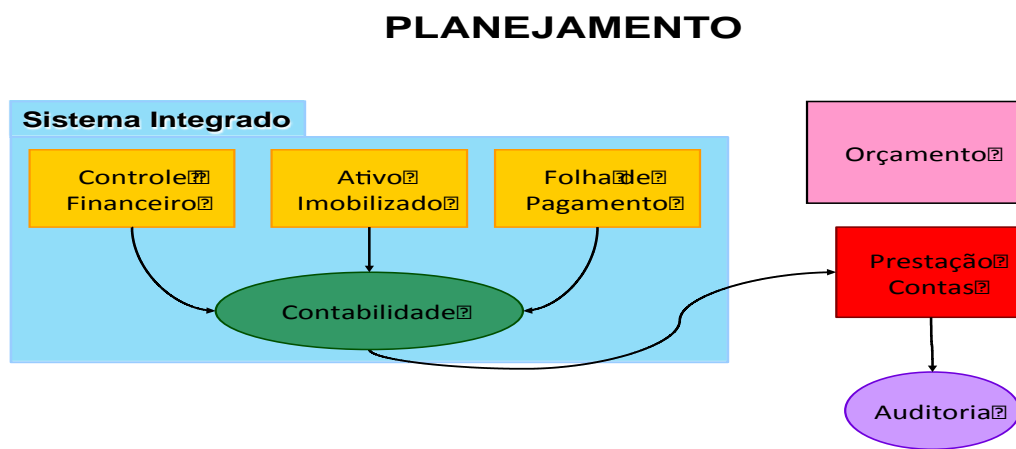
Observa-se, portanto, que a gestão de recursos em uma entidade começa pela identificação das fontes de recursos e a definição de sua natureza. Nota-se ainda que uma entidade que trabalha com recursos restritos e irrestritos, muito provavelmente deverá manter controles financeiros e contábeis de forma claramente segregada.

Um dos principais focos deste artigo é vislumbrar a gestão de recursos em uma entidade como um processo integrado que se inicia mesmo antes da captação de recursos e termina na prestação de contas, passando pela gestão financeira e a contabilidade.

Outro fator fundamental é que, segundo as normas de contabilidade, uma prestação de contas deve estar baseada nos dados contábeis e não em controles fora da contabilidade. Para que uma entidade possa visualizar a gestão de recursos como um processo deve haver uma clara integração entre as diversas áreas, mas principalmente a elaboração do projeto e a captação de recursos (SILVA, 2010).

Portanto nossa proposta é trabalhar a gestão de recursos desde a sua entrada na entidade, promovida pela área de captação, até a prestação de contas e contabilização do movimento.

Figura 1: Sistema integrado de planejamento



Fonte: elaboração própria

Conforme elucidado na figura acima, o objetivo então deste material é tratar do planejamento, estrutura e controle dos recursos dentro da entidade focando as diversas áreas de gestão desde o planejamento e controle financeiro, passando pela contabilidade até a prestação de contas, sempre com o foco de gestão e controle tendo em vista o aperfeiçoamento da Governança das Entidades do Terceiro Setor (ASSAF NETO, 2006).

## 2. Planejamento

Planejamento é a capacidade de criar um conjunto de ações que possam servir como degrau para se alcançar um determinado fim e/ou objetivo (CARVALHO, 2001). O planejamento dentro do terceiro setor, assim como nos demais setores é fundamental e faz parte do seu êxito. O que se tem observado é que essa prática não tem sido uma atividade comum nas entidades. Alguns consideram perda de tempo, outros uma atividade desnecessária e cara.

O planejamento é considerado como uma atividade extremamente importante em uma entidade, pois é o momento de analisar e procurar responder algumas questões: Quais projetos a entidade pretende realizar no próximo ano? Algum projeto novo? O número de beneficiários de cada

projeto será o mesmo do ano atual? Algum crescimento? De onde virão os recursos necessários? Das mesmas fontes atuais? Caso haja novos projetos ou crescimento no volume de beneficiários, temos fontes alternativas de recursos?

Nota-se que ao responder tais questionamentos o planejamento está sendo automaticamente criado. Obviamente tudo com base na missão, visão e objetivos sociais da entidade (VOLTOLINI, 2011). A figura abaixo traz uma exemplificação lúdica deste processo:

Figura 2: Processos do Planejamento



Fonte: Autor

Considerando que as mudanças significativas não apresentem impacto imediato no planejamento estratégico, o planejamento anual de uma entidade pode ser bastante simples. Obviamente o tamanho e profundidade dependem de cada entidade, não do tamanho, mas da necessidade dos Administradores.

De maneira quase sequencial ao planejamento, ou até mesmo dentro dele, assim que os questionamentos apresentados forem abordados e discutidos, surge o planejamento orçamentário da entidade, respondendo questões como: Qual o volume de recursos necessários? Quais são as fontes de recursos? Qual é o custo fixo da entidade?

Desta forma, a ordenação destas respostas determinará uma visão econômica das atividades previstas da entidade. Colocar esta macro visão econômica no tempo, por exemplo, mensal, trará boa ideia do fluxo de caixa da entidade.

Após a definição desse planejamento é necessário o auxílio de um contador, demonstrando então quais são os projetos que a entidade pretende executar, qual é o volume e natureza dos

recursos, qual o tamanho e detalhes do custo fixo, apontando então o caminho para que a entidade tenha uma contabilidade estruturada, sendo capaz de dar o suporte devido à entidade. A clara definição dos projetos, a fonte dos recursos e sua natureza (restrito ou irrestrito) são fatores fundamentais no planejamento, pois é a partir daí que a estrutura contábil, a gestão financeira e a prestação de contas serão estruturadas (TOZZI, 2010).

Durante o planejamento é muito importante que se conheça a necessidade de prestação de contas, como e quando deverão ser feitas, dependendo da natureza dos recursos e as exigências dos investidores sociais quanto à prestação de contas.

Cabe mencionar aqui algumas experiências práticas nas entidades. Que normalmente estão preocupadas em receber os recursos, portanto assinam os instrumentos de captação de recursos sem uma análise detalhada sobre a prestação de contas, estruturação da gestão financeira e contábil. Não é difícil imaginar que ao fazer a prestação de contas durante ou no final do projeto, algumas obrigações podem não serem atendidas, uma vez que a forma de acumulação e controle das informações não foi planejada com antecedência, tornando o processo de prestação de contas praticamente impossível.

Considere que o gestor financeiro e o contador são peças fundamentais no processo de prestação de contas, portanto devem participar do planejamento e não, apenas, serem exigidos no final do processo, pois a participação desses profissionais pode até mesmo direcionar ações que não venham a se tornar um problema no futuro.

### **3. Gestão Financeira**

#### **Planejamento financeiro**

O planejamento financeiro dentro do Terceiro Setor pode ser considerado um “momento importantíssimo” e oportuno para discutir a quantidade e o tamanho dos projetos. No Terceiro Setor há uma grita geral – a entidade vive com insuficiência de recursos (SILVA, 2010). Acredita-se ainda que, na maioria dos casos, trata-se da falta de planejamento financeiro. Um projeto só deve ser aprovado e iniciado se tiver uma fonte garantida de recursos.

Caso não se tenha recebido pelo menos, a primeira parcela dos recursos prometidos, é melhor que seja adiado (SILVA, 2010). Existem alguns fatores que determinam a insuficiência de caixa: O primeiro deles é “o frio maior que o cobertor”. Normalmente a entidade quer executar o máximo de projetos sociais e com o maior volume possível de atendidos. Muito louvável, mas as perguntas seguintes são: de onde vem o recurso? Temos todo este dinheiro? Neste ponto o planejamento financeiro é fundamental para adequar o tamanho das atividades ao volume de recursos disponíveis.

O segundo ponto é o fluxo de caixa do projeto, ou seja, a entrada de recursos está 'casada' com as necessidades de desembolsos dos projetos? É muito comum as entidades darem início ao projeto sem o recebimento da primeira parcela dos recursos. Não é difícil imaginar que neste caso, devemos utilizar recursos próprios da entidade, caso os tenha, porque recursos de outros projetos podem comprometer a saúde da entidade. Portanto, pela falta de planejamento pode se criar uma situação crítica de gestão de recursos financeiros na entidade.

O terceiro aspecto está relacionado aos usos e costumes no dia a dia da entidade. Para isso devem ser respondidos os questionamentos: Temos certeza de que o custo do nosso projeto é realmente o mínimo necessário? Estamos seguros que os materiais e serviços contratados são os mais adequados em termos de preços? Pode ocorrer que os projetos entrem numa sequência de execução sem a análise de que se estão sendo eficientes no custo. As entidades que não observam este fato podem estar praticando custos altos, irreais e que, ao longo do tempo, pode inviabilizar suas atividades. É importante salientar neste contexto que atualmente parte dos investidores sociais fazem um concurso de projetos através de edital, e assim, além de outros fatores, o custo é decisivo na captação do recurso.

O quarto fator, porém não o último, é a necessidade de integração entre as diversas áreas da entidade. A área técnica ou de projetos pensa no conteúdo, porém se não pensar no custo, o projeto fica subjetivo, sem a objetividade de valores. Portanto um projeto de sucesso deve ter a qualidade como foco, mas não descuidar o fator quantidade, ou seja, quanto vai custar? Este é o valor mínimo necessário para a execução deste projeto? De onde virá o recurso?

Finalmente, deve ser observado que todos são muito criativos e um poço de boas ideias, mas, sem quantificação a criatividade pode esvair-se na subjetividade, tornando uma boa ideia inexecutável em termos de recursos financeiros. Neste ponto é fundamental a participação de todas as áreas da entidade na elaboração dos projetos e planejamento de recursos.

### **Orçamento**

Lopes (2004) conceitua o orçamento, como sendo um plano financeiro, desta forma pode-se dizer que o orçamento é a quantificação do planejamento. Trata-se do ponto de equilíbrio entre o sonho e o possível tendo em vista a disponibilidade de recursos.

Na entidade do Terceiro Setor, normalmente se trabalha com dois tipos de orçamento. Custeio das atividades – corresponde à estimativa de custos para as operações de uma determinada atividade num período de tempo. Orçamento de investimentos – está relacionado à previsão de desembolsos com a compra de bens e equipamentos de longa duração para a realização das atividades operacionais.

Na prática a maioria das entidades trabalha com orçamento para cada projeto, portanto, o custeio seria a somatória dos orçamentos de projetos mais o orçamento do custo fixo ou

administrativo. O orçamento de investimentos é muito importante na medida em que se deve ter uma estimativa clara das necessidades de investimentos para realizar os projetos programados (LOPES, 2004).

Há ainda algumas considerações importantes sobre o orçamento de um projeto: Deve ser a melhor estimativa que temos naquele momento para a realização das atividades previstas no projeto.

Utilização de padrões – ao longo do tempo a experiência da entidade pode estabelecer padrões de custos para determinadas atividades. Por exemplo, o custo para inclusão de um jovem na informática, na entidade, custa X. O risco neste caso é nunca revisar o padrão e, portanto mantê-lo com ineficiências.

Rubricas do orçamento – a nomenclatura dos tipos de despesas e receitas que colocamos no orçamento deve ser a mesma da contabilidade porque no momento em que se precisar comparar o orçado com o realizado, estará falando do mesmo sistema de acumulação de custos.

Orçamento como ferramenta de gestão – considere sempre que o orçamento de um projeto apresentado ao investidor social representa o planejamento daquele projeto e, portanto, será o instrumento de controles das atividades do projeto e fundamental na prestação de contas. Uma prestação de contas transparente deverá apresentar uma clara comparação entre o orçado e o realizado. *“Já foi observado no decorrer de nossa experiência situações onde o Gestor de uma Entidade considera o orçamento como uma obrigatoriedade para a captação de recursos, portanto prepara apenas para “cumprir tabela” e diz:” “na verdade a realidade é outra”.*

Governança – Parte das entidades tem em sua estrutura de governança, muitas vezes prevista em estatuto, que a Diretoria deve apresentar o orçamento anual ao Conselho de Administração e/ou Conselho Fiscal para aprovação (GIL, 2012). Esta mecânica permite que os conselheiros debatam os planos da Diretoria e, uma vez aprovado, passa a ser o controle da execução das atividades e do resultado final quando comparamos o planejado com o realizado.

Figura 3: Funções do Orçamento



Fonte: Boisvert 1999

A figura acima (3) demonstra de forma clara as funções de um orçamento, principalmente ao ter em mente que o plano de orçamento trata-se da materialização do princípio da ação, “aprende-se a fazer fazendo”. Onde é normal que inicialmente se tenha dificuldades e dúvidas, mas ao longo do tempo cada um adota uma metodologia própria que nos facilitará muito, porém nunca tenha a pretensão de acertar tudo, pois, neste caso não seria um orçamento se sim o real.

### Fluxo de Caixa

Segundo Tófoli (2008), o instrumento do fluxo de caixa é uma planilha que consente ao gestor esquematizar e conduzir os numerários da corporação, isto é, conter as entradas e saídas de dinheiro da empresa. O fluxo de caixa definido de uma forma bastante simples é o orçamento com as entradas e saídas projetadas no tempo. Enquanto no orçamento projetamos o custo total de um projeto, no fluxo de caixa definimos as entradas e saídas destes recursos ao longo do projeto. A importância está em planejarmos o movimento de recursos financeiros ao longo do projeto para sabermos se, em algum momento teremos sobras ou faltas de recursos (FAMÁ; BRUNI, 2003).

No Terceiro Setor, é natural que no curso de um projeto haja um descompasso entre a entrada e a saída dos recursos. O fluxo de caixa tem a função de quantificar este descompasso para que os gestores possam tomar decisões do tipo – sobra de recursos – aplicação no mercado financeiro, o que é uma exigência em muitos contratos, principalmente os de recursos públicos.



No caso de falta de recursos, oferece subsídios para que o gestor saiba o que fará para atender as obrigações contratadas sem a disponibilidade de recursos num determinado período. De uma forma semelhante ao orçamento, o fluxo de caixa deve ser preparado por projeto, principalmente naqueles casos em que o recurso captado é de natureza restrita. Lembra-se ainda que se trate de recursos “carimbados” para determinado projeto, portanto, não pode ser utilizado para pagar custos da entidade e tampouco de outros projetos. Portanto deve-se ter uma visão de fluxo de caixa por projetos. Braga (1996) ainda ressalta que as demonstrações de fluxo podem ser afetadas simultaneamente pela ocorrência das transações rotineiras. É muito comum se deparar com a situação em que no total a entidade tem recursos com sobras, mas ao observarmos cada projeto, sobre em alguns e faltam em outros.

Considerando que recursos de natureza restrita não pagam custos de outros projetos, devem-se buscar alternativas para financiar a falta de caixa. Um projeto saudável é aquele cuja entrada de recursos atende totalmente a necessidade de pagamentos sem gerar uma deficiência de caixa.

Certa ocasião na orientação de um trabalho de conclusão de curso foi observada exatamente esta situação. A entidade tinha um grande volume de projetos, mas não tinha uma visão de fluxo de caixa por projeto. Desta forma não era possível conhecer a real situação de cada projeto, portanto as ineficiências individuais não eram conhecidas e mais ainda, os responsáveis não eram sensibilizados para a situação. O trabalho consistia-se em estabelecer uma metodologia de fluxo de caixa por projeto, identificando, caso a caso, as sobras e faltas de recursos. Como resultado final identificou-se os projetos deficitários que sugavam recursos da entidade e foi possível sensibilizar o coordenador do projeto e o investidor social para o descompasso entre a entrada e a saída dos recursos.

Na prática o fluxo de caixa pode ser preparado em uma folha de papel muito simples ou em um sofisticado sistema de informática. Tudo depende da necessidade e da disponibilidade de recursos da entidade. Observe o exemplo abaixo:

Tabela 1: Exemplo de Fluxo de Caixa

## FLUXO DE CAIXA GERAL

Mês:

ITENS/SEMANA	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		TOTAL	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
<b>Saldo inicial</b>										
Caixa										
Bancos										
<b>TOTAL</b>										
<b>Entradas</b>										
Projeto A										
Projeto B										
Outras										
<b>TOTAL</b>										
<b>Saídas</b>										
Projeto A										
Projeto B										
Despesas Fixas										
Fornecedores										
Salários										
Encargos										
Benefícios										
Água										
Energia										
Telefone										
Combustíveis										
Veículos										
Material de Escritório										
Despesas Bancárias										
<b>TOTAL</b>										
<b>Saldo Final</b>										

Fonte: elaboração própria

A figura acima se trata de um exemplo simples de planilha que procura estabelecer o fluxo de caixa de uma entidade num período de quatro semanas. Vale lembrar que também o horizonte, ou período do fluxo de caixa depende das necessidades da entidade.

O modelo pressupõe que seja gerado conjunto de planilhas por projeto, que juntamente com o custo fixo da entidade e o resumo (figura acima) forme uma visão financeira num horizonte de quatro semanas. Com já mencionado este resultado pode não ser alvo de gestão, uma vez que os recursos de natureza restrita não se misturam. Portanto os gestores devem se basear no fluxo de caixa de cada projeto.

Observe que a tabela demonstra o início da planilha com o saldo disponível no início da semana, estimam-se as entradas e saídas na mesma semana, apurando-se um saldo final que será o inicial da semana seguinte. Observe também que existe uma coluna de orçado e outra de real. No momento do planejamento temos apenas o orçado. No final da primeira semana temos condição de apurar o realizado e, portanto comparar o estimado com o realizado, conhecendo e aprendendo com os erros de estimativa, alterando o orçado das demais semanas. Terminada e avaliada há primeira semana, acrescenta-se outra, de sorte, a ter sempre um horizonte de quatro semanas, por exemplo.

O segredo de uma ferramenta de controle é gastar o mínimo de tempo na preparação e o máximo na gestão e tomada de decisões. Neste ponto é que a tecnologia da informação pode

ajudar muito, ou seja, o gestor pode, ao longo do tempo, ter a ferramenta preparada por um sistema, sobrando muito tempo para análise e decisões (LOPES, 2004). Mas atenção – não imaginem que a solução pode ser a compra de um sistema. Se a entidade e o gestor não têm princípios e metodologia conhecidos e dominados, a simples implantação do sistema pode não solucionar o problema.

Finalmente a visão de quatro semanas futuras da situação financeira da entidade é um instrumento fundamental de decisão com tempo suficiente para a operacionalização. Considere sempre que quanto mais cedo tomamos conhecimento de um problema financeiro, mais tempo teremos para a tomada de decisão e operacionalização da solução. A gestão financeira pode não trazer mais recursos para a entidade, porém, com certeza promoverá a eficiência dos recursos captados.

#### 4. Contabilidade

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2007), esclarecem que *“a contabilidade é, objetivamente, um sistema de conhecimento e estimativa reservada a munir seus usuários com comprovações e apreciações de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade que faz parte da contabilização”*.

Historicamente é observado que a contabilidade se adequa de acordo com a necessidade de seu tempo, mas em todos os tempos, não deixou de ser primordial não só para desenvolver noção técnica e específica, ajustada para acolher aos usuários dos serviços contábeis nessa realidade, mas, além disso, como cidadãos conscientes do seu papel diante a coletividade moderna e futura (IUDICIBUS, 2000).

A contabilidade tem sido um dos “calcanhares de Aquiles” das entidades. A questão começa pelo desconhecimento dos gestores do mínimo necessário para contratar um contador que possa fazer a diferença. Não se entende que o gestor deva ser um “expert” em contabilidade, mas deve conhecer as necessidades da sua entidade numa visão de controle e gestão.

Por uma questão natural de mercado, a grande maioria das entidades contrata um contador externo. Porém, esta situação estabelece alguns cuidados a serem tomados para que este tipo de relação profissional seja eficiente. No mínimo deve haver um cronograma de atividades aproximando à entidade do seu contador, estabelecendo datas e responsabilidades de ambas as partes. Sendo fundamental, que este cronograma estabeleça datas para entrega dos resultados contábeis, balancetes, para que a contabilidade possa ser acompanhada e tratada como um dos elementos de tomada de decisões dentro das boas práticas de governança.

Há algum tempo o Brasil vem trabalhando fortemente na adaptação dos seus procedimentos contábeis às normas internacionais de contabilidade, no sentido de homogeneizar os

procedimentos. Neste sentido, as normas brasileiras foram totalmente revisadas, reeditadas e implantadas numa nova visão globalizada.

### **Norma de contabilidade para entidades sem finalidade de lucros**

Na esteira da revolução das normas de contabilidade, surgiu a revisão da norma de contabilidade para entidades sem finalidade de lucros a ITG 2002 aprovada pela resolução nº 1.409/12 de 21/09/12 emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade.

Abordam-se então alguns itens desta norma não só porque ela é obrigatória para as entidades como traz algumas questões importantes para a estruturação da contabilidade numa visão de gestão por projetos.

*Os registros contábeis devem evidenciar as contas de receitas e despesas, com e sem gratuidade, superávit ou déficit, de forma segregada, identificáveis por tipo de atividade, tais como educação, saúde, assistência social e demais atividades.* Claro está que a contabilidade de uma entidade deve segregar suas informações por área de atuação e conseqüentemente pelos projetos que a entidade executa.

*Enquanto não atendidos os requisitos para reconhecimento no resultado, a contrapartida da subvenção, de contribuição para custeio e investimento, bem como de isenção e incentivo fiscal registrados no ativo, deve ser em conta específica do passivo.* Este item traz alguma novidade em relação à forma de contabilização que vinha sendo adotada no passado.

Retorna-se ao conceito de recursos restritos, ou seja, aquele “carimbado” para um projeto. Considerando que ele entra na entidade, executa uma atividade social e a sobra é devolvida, conclui-se claramente que não se trata de um recurso da entidade e sim um recurso de terceiros que passa pela entidade. Portanto sua contabilização é diferente de uma doação espontânea (recurso irrestrito) que a diretoria decide onde aplicar.

*As receitas decorrentes de doação, contribuição, convênio, parceria, auxílio e subvenção por meio de convênio, editais, contratos, termos de parceria e outros instrumentos, para aplicação específica, mediante constituição, ou não, de fundos, e as respectivas despesas devem ser registradas em contas próprias, inclusive as patrimoniais, segregadas das demais contas da entidade.*

Observa-se que o tratamento do recurso público, que é de natureza restrita, deve ser totalmente segregado dos demais recursos, não só nas receitas e despesas, como também no patrimônio o que significa ter contas contábeis diferenciadas para os ativos e passivos resultantes da utilização dos recursos públicos. Silva (2010) supõe que cabe destacar que as ONGs configuraram um novo modelo de organização e de gerenciamento de recursos. Ao contrário dos períodos anteriores, em que as organizações (principalmente as assistenciais) se vinculavam ao

Estado tanto administrativa quanto economicamente, essas organizações tinham como principal vínculo às agências e instituições financiadoras internacionais.

*Os registros contábeis devem ser segregados de forma que permitam a apuração das informações para prestação de contas exigidas por entidades governamentais, aportadores, reguladores e usuários em geral.* Este item determina que as prestações de contas de uma entidade devem estar baseadas e fundamentadas na contabilidade. “Portanto uma prestação de contas só é válida se tiver espelhada” na contabilidade, desta forma é imprescindível que haja uma segregação de recursos por projetos e/ou investidores sociais que exigem prestação de contas específicas.

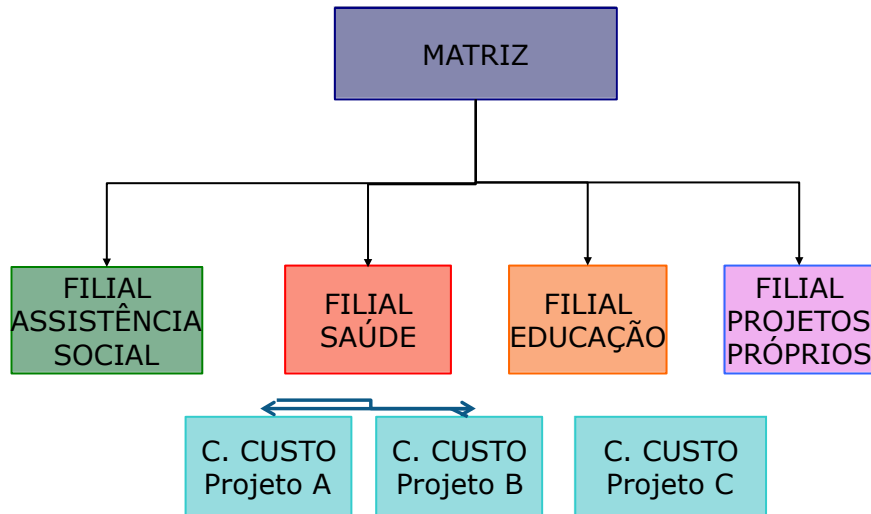
Este é um item que parte das entidades não consegue atender por problemas de estruturação da contabilidade onde não é possível visualizar o movimento dos recursos por projetos.

*O trabalho voluntário deve ser reconhecido pelo valor justo da prestação do serviço como se tivesse ocorrido o desembolso financeiro.* Algo totalmente novo, a contabilidade deve registrar a receita e despesa com trabalho voluntário com se devido fosse. Isto tem gerado muitas dúvidas na entidade porque não esclarece o “como” e “quanto”. Assim entendemos que o critério fica de acordo com a entidade. Portanto é importante a Administração da entidade estabelecer o critério, ou seja: Voluntários – aqueles que trabalham gratuitamente na entidade e que assinaram o termo de adesão ao voluntariado. Quantidade – volume, mensal, estimado de horas de dedicação. Valor – estimativa de um custo hora, talvez baseado num percentual do salário mínimo. Não se esqueça de citar os critérios na nota explicativa de procedimentos contábeis e colocar um quadro simples sobre os valores apurados e contabilizados.

Como observado na análise simples acima um ponto fundamental na contabilidade das entidades é a visão da movimentação dos recursos por área de atuação e por projetos sociais.

Figura 4: Estrutura da Contabilidade

## ESTRUTURA DA CONTABILIDADE



Fonte: Elaboração própria

Na figura acima (4) observa-se a possibilidade de segregar em filiais as áreas de atuação da entidade e, em cada filial, os projetos sociais pertinentes através do estabelecimento de um centro de custo contábil para cada projeto.

O centro de custos é uma forma adicional de acumular receitas e despesas através da contabilidade. Normalmente o contador, juntamente com o gestor da entidade, estabelece o plano de contas que a estrutura de acumulação de recursos por conta contábil. A forma adicional seria por centros de custos onde a movimentação de recursos pode ser segregada por áreas da entidade ou por atividade social. Se for estabelecido que cada projeto a entidade corresponderá a um centro de custos na contabilidade, estará estruturando a contabilidade por projetos, o que além de permitir uma gestão por projetos fará com que a contabilidade se torne o “espelho” da prestação de contas, levando em consideração os ensejos de Aguiar (2006) o qual considera que a gestão estratégica de custos precisa ser consistente com as características organizacionais determinantes da estrutura administrativa para se tornar capaz de maximizar os recursos aplicados em entidades dessa natureza.

### Demonstrações contábeis

O resultado final da contabilidade de uma entidade seria a preparação periódica das demonstrações contábeis que é uma das primeiras e principais prestação de contas de uma

entidade que deve ser “publicitada” no sentido de demonstrar as atividades da entidade num determinado período (EL HAJ, 2001). Nota-se o que estabelece a norma:

*“As demonstrações contábeis, que devem ser elaboradas pela entidade sem finalidade de lucros, são o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Período, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e as Notas Explicativas, conforme previsto na NBC TG 26 ou na Seção 3 da NBC TG 1000, quando aplicável”.*

*“No Balanço Patrimonial, a denominação da conta Capital deve ser substituída por Patrimônio Social, integrante do grupo Patrimônio Líquido. No Balanço Patrimonial e nas Demonstrações do Resultado do Período, das Mutações do Patrimônio Líquido e dos Fluxos de Caixa, as palavras lucro ou prejuízo devem ser substituídas por superávit ou déficit do período”.*

Aqui o aspecto mais importante é verificar o conjunto das demonstrações contábeis, ou seja, quais são e como se denominam. Mais uma experiência prática: é muito comum ouvir de administradores de entidades e seus contadores que, por se tratar de uma entidade sem fins lucrativos, apenas o balanço e a demonstração do resultado são peças suficientes como resultado da contabilidade. Ledo engano observa-se acima que a norma de contabilidade exige o conjunto completo das demonstrações contábeis. Ainda, que alguma terminologia conhecida nas demonstrações contábeis em geral se modifica para as entidades sem finalidades de lucro.

Em resumo, os pontos fundamentais da contabilidade para uma entidade são:

- Planejamento da contabilidade entre o gestor e o contador;
- Estruturação da contabilidade por área de atuação e projetos;
- Acompanhamento periódico dos resultados contábeis, utilizando-os como instrumento de gestão;
- Elaboração e divulgação das demonstrações contábeis – completas.

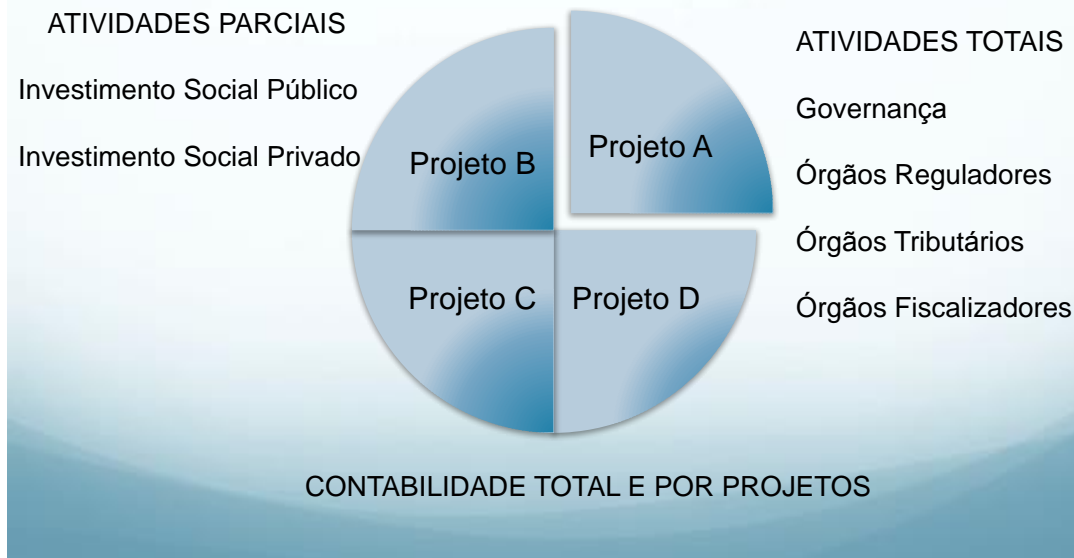
## 1. Prestação de Contas

### Tipos de Prestação de Contas

Tipicamente, no Terceiro Setor, podemos classificar as prestações de contas de uma forma simples e didática como na figura abaixo:

Figura 6: Tipos de Prestação de Contas

## TIPOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS



Fonte: elaboração própria

Consideramos prestação de contas das atividades totais aquelas relacionadas ao resultado total da entidade que é apurado através dos demonstrativos contábeis. Normalmente são utilizadas na prestação de contas de títulos e certificados de uma entidade. Além disso, nas boas práticas de transparência, as demonstrações contábeis completas deveriam ser publicadas para efeito de publicitação das atividades da entidade em relação à sociedade, seus investidores sociais, enfim todos seus “stakeholders”.

Outro conceito de prestação de contas é o que denominamos de parciais, ou seja, a prestação de contas por projeto que necessariamente deve estar segregado na contabilidade como visto anteriormente na análise da norma de contabilidade para entidades sem finalidade de lucros.

Para estabelecer de forma clara e objetiva, o processo de prestação de contas é demonstrado na figura abaixo o inter relacionamento entre as diversas funções na entidade com o objetivo final de um adequado resultado.

Figura 5: Processo de Prestação de Contas





Fonte: elaboração própria

A prestação de contas não é uma atividade pontual que se executa no final do projeto e sim um processo que se inicia, talvez antes da captação de recursos e permeia as diversas áreas da entidade. Vejamos algumas questões em cada uma destas funções:

**Captação de recursos** – Durante o processo devemos conhecer quais são as necessidades de prestação de contas, natureza dos recursos (restrito ou irrestrito) obrigações de controles (conta bancária específica) e assim por diante. Finalmente o documento de captação a ser assinado deve ser revisto por todas as áreas envolvidas (Projeto, Jurídico, Financeiro, Contabilidade, etc.).

A execução do projeto deve obedecer a um planejamento, deve iniciar-se apenas quando os recursos, ou parte deles foram recebidos. Deve-se definir os critérios e forma de contratação dos recursos, sejam eles humanos ou materiais.

O controle financeiro (orçamento e fluxo de caixa) deve acompanhar a natureza dos recursos e individualizado no caso de recursos restritos com uma conta bancária específica. Observe as obrigações de identificação dos documentos em relação ao projeto e as necessidades do contador para classificação contábil. Esteja atento também com a necessidade de conciliação diária do saldo bancário.

**Contabilidade** – O plano de contas e os centros de custos por projetos deve estar claramente definidos e ajustados com o contador. Todos os custos relativos a este projeto devem estar segregados dos demais. Portanto a estrutura de controle deve estar claramente definida. Não se esqueça de que os resultados apurados pela contabilidade devem ser periodicamente conciliados com o movimento financeiro.

Finalmente a prestação de contas deve estar suportada nas informações financeiras (extrato bancário) e contábeis (relatório por centro de custo do projeto).

Desta forma teremos uma prestação de contas baseadas nos registros contábeis da entidade, demonstrando de forma objetiva e transparente a entrada dos recursos e dos gastos realizados para a execução do projeto.

### **Considerações finais**

Depois da década de 1990 o Terceiro Setor tem passado por profundas transformações, dentre elas a necessidade de transparência e constante regulamentações, sendo necessário que as entidades adequem-se as novas modalidades até mesmo por questão de subsistência. Observa-se que uma das maiores dificuldade é a gestão de recursos que envolve desde o planejamento até a prestação de contas, sendo necessário que os responsáveis tenham em mente sua importância, idealizando desde o início um planejamento sólido e efetivo, até mesmo para que sua captação de recursos não seja comprometida. Não basta apenas ter boa vontade, é necessário que se tenha uma equipe que possa fazer com que a gestão financeira e orçamentária seja efetiva e os instrumentos de controles gerados sejam ferramentas importantes da governança da entidade.

### **Referências:**

- AGUIAR, Andson Braga e MARTINS, Gilberto de Andrade. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. *Revista Contabilidade Finanças*. vol.17, n.spe, p. 51-64, 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre; ARAUJO, Adriana Maria Procópio de, e FREGONESI, Mariana Simões Ferraz do Amaral. Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. *Revista Contabilidade Finanças*. vol.17, n.spe, p. 105-118, 2006.
- BRAGA, Roberto e MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. Fundamentos conceituais da demonstração dos fluxos de caixa: significado, vantagens e limitações. *Cad. estud.* n.14, p. 1-23, 1996.
- CARVALHO, SONIA NAHAS DE. PLANO DIRETOR EM SANTOS: POLÍTICA NEGOCIADA. *São Paulo em Perspectiva*, vol.15, n. 1, p.121-134, Jan 2001.
- DOWBOR, Ladislau. Tendências da gestão social. *Revista Saúde e Sociedade*. vol.8, n.1, pp. 3-16, 1999.

- EL HAJJ, Zaina Said and LISBOA, Lázaro Plácido. *Business combinations* e consolidação das demonstrações contábeis: uma abordagem comparativa entre os pronunciamentos e normas dos US-GAAP, IASC e Brasil. *Revista Contabilidade Finanças*. vol.12, n.27, pp. 33-58, 2001.
- FAMÁ, Rubens e BRUNI, Adriano Leal. *As decisões de Investimentos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- GIL, Peter. Alguns aspectos da reforma da inteligência na América Latina. *Varia hist.* vol.28, n. 47, p.101-120, Jun. 2012.
- GOHN, M. da G. *Os Sem-Terra, ONGs e Cidadania*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto R. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOPES, José Rogério. Terceiro setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública. *São Paulo em Perspectiva*.vol.18, n.3, p. 57-66, 2004.
- MILANI FILHO, Marco Antônio Figueiredo. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. *Revista de Contabilidade e Finanças*, vol.19, n.47, pp. 89-101, 2008.
- SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, vol.44, n.6, p. 1301-1325, 2010.
- TÓFOLI, I. *Administração Financeira Empresarial: uma tratativa prática*. Campinas: ArteBrasil/Unisaesiano, 2008.
- TOZZI, José Alberto - *Prestação de Contas no Terceiro Setor: A Dicotomia Do Marco Regulatório*. Dissertação de Mestrado apresentada à PUC, 2010.
- VOLTOLINI, Ricardo. *Terceiro setor - Planejamento & gestão*. Ed. Senac, 2011.