

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO: UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

Recebido em **16.4.2019**
Aprovado em **28.5.2019**

Ana Lucia F. de S. Vasconcelos

*Professora do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças
Operacionais da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: ana.vasconcelos@mackenzie.br

Iria Nazir Macêdo Francisco

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

E-mail: iria.francisco@mackenzie.br

Pedro Paulo Viana Rossa

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

E-mail: pedro.rossa@gsga.com.br

Raphael da Costa Josino

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

E-mail: rjosino89@gmail.com



FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

Fabício Aquino dos Santos

*Mestrando em Controladoria e Finanças
Empresariais da Universidade Presbiteriana
Mackenzie (UPM).
E-mail: fabicioaquino.contador@gmail.com*

RESUMO

Esta pesquisa aplicada tem como objetivo a elaboração dos fluxos de caixa orçados, realizados e projetados com um estudo de caso em uma organização religiosa do estado de São Paulo, diagnosticando sua situação de endividamento. O estudo torna-se relevante para que possa haver mudança na cultura organizacional quanto a práticas de controle orçamentário, para que se possa conhecer seu fluxo financeiro, pelo que foi planejado e orçado, buscando os registros contábeis como ferramenta que transforma dados em informações, ajudando nos processos de controle interno operacional e na elaboração de prestação de contas fidedignas e relevantes sobre o cumprimento de seu objeto social. A pesquisa possui abordagem qualitativa e enquadra-se em estudo de caso. Quanto aos objetivos, é descritiva com análise documental, como: estatutos, demonstrações financeiras e relatórios complementares, com aplicação de um questionário estruturado com o representante da organização em estudo. Os resultados encontrados nos relatórios da organização reli-

giosa apontam para confirmação teórica de que a falta de planejamento financeiro implicou, consequentemente, o agravamento da crise financeira da organização estudada, sobretudo considerando que a falta de contabilidade e controles adequados prejudica tanto as análises dos indicadores econômicos quanto das projeções correlatas. Assim, para estudos futuros, propõe-se aplicar a metodologia de elaboração e acompanhamento dos fluxos de caixa orçados, realizados e projetados em organizações religiosas que estão com endividamento, como forma de identificar e corrigir, tempestivamente, os elementos que estão prejudicando os resultados dessas entidades do terceiro setor.

PALAVRAS-CHAVE

Endividamento. Organizações religiosas. Terceiro setor.

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa aplicada tem como objetivo descrever uma experiência, em forma de relato tecnológico, na elaboração e no acompanhamento dos fluxos de caixa orçados, realizados e projetados com um estudo de caso em uma organização religiosa do estado de São Paulo, diagnosticando sua situação de endividamento. O estudo partiu da demanda da própria organização religiosa em conhecer o valor real de suas dívidas e como projetar as entradas e saídas por meio do fluxo de caixa projetado para que ela possa, de forma estratégica, cumprir com seus compromissos. A relevância do estudo para a área de conhecimento está em afirmar a necessidade de ter uma cultura orçamentária, com práticas de uso de instrumentos que possam ser elos entre o planejamento e o controle (LEITE *et al.*, 2008). Como instrumento de transparência, por evidenciar os registros de despesas dentro dos objetivos sociais, bem como os fatos fiscais e econômicos, foi implementado o fluxo de caixa para que os gestores possam ter uma visão do presente e projetar o futuro.

Dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação – IBPT (2016)

mostram que há 21.333 CNPJs ativos de organizações religiosas, com um crescimento constante, despertando desconfianças do ponto de vista tributário. Ainda que as entidades regularizadas tenham isenção em certos impostos, como o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e o Imposto de Renda, e ainda não precisem recolher o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) quando prestarem serviços e contratarem, elas precisam fazer a retenção. Entre as obrigações acessórias, as entidades religiosas estão obrigadas a emitir a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) no mês em que for gerada receita acima de 10 mil reais. Além disso, é necessário recolher o valor referente ao Programa de Integração Social e ao Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep) sobre a folha de pagamento e fazer a Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (Dirf), a Escrituração Fiscal Digital (EFD) e a Escrituração Contábil Digital (ECD) das contribuições, também conhecida como Sped Contábil.

A fiscalização sobre os impostos da União cabe à Receita Federal, enquanto as secretarias estaduais e municipais de Fa-

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

zenda devem supervisionar os tributos a cargo dos estados e cidades. O Ministério Público também tem o dever de averiguar possíveis irregularidades e desvios provocados pela blindagem fiscal.

Uma das obrigatoriedades de envio de informações previdenciárias e trabalhistas para o governo é também uma preocupação das organizações religiosas, como é o caso do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). Essas entidades devem ter transparência e cumprir as legislações trabalhistas e previdenciárias. Essas exigências de prestação de contas são basicamente as mesmas das demais organizações, sendo regulamentadas em normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) relacionadas ao terceiro setor.

Dessa forma, o estudo torna-se relevante para que os representantes jurídicos das organizações religiosas, que são gestores, possam conhecer seu fluxo financeiro, tendo consciência de que precisam tomar decisões racionais pelo que foi planejado e orçado, buscando os registros contábeis como ferramenta que transforma dados em informações, ajudando nos processos de controle interno operacional e na elaboração de prestação de contas fidedignas

e relevantes para que o processo de gestão possa ser transparente no cumprimento de seu objeto social.

As atividades dessas organizações vão além dos cultos à divindade, expressando sua crença em ações nas políticas públicas com atividades de educação, saúde e assistência social, como também em programas em emissoras abertas de televisão, recebendo doações de pessoas físicas, jurídicas, nacionais e internacionais. Dessa forma, a falta de processos de controles internos, conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas representa uma das dificuldades de prestação de contas, recomendando-se, por meio do presente artigo, a elaboração de um planejamento orçamentário não como estimativa, mas como compromisso com as metas e os objetivos a serem alcançados.

O estudo de Silva *et al.* (2017), em sua pesquisa com 15 templos religiosos no estado de Pernambuco, constatou que estes precisavam de melhorias nos âmbitos contábil e gerencial por meio dos adequados controles internos para maximizar, principalmente, a transparência com seus fiéis. O estudo de Soares, Vicente e Lunkes (2010) defende que uma instituição religiosa saudável do ponto de vista econômi-

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

co, apesar de apresentar algumas falhas nos processos e nas estruturas, deve utilizar os adequados controles internos e relatórios contábeis.

Há estudos que contemplam a importância da contabilidade nas instituições religiosas, defendendo tomadas de decisões mais assertivas, utilizando-se dos controles internos e de uma eficiência na gestão de fluxo de caixa. Não obstante, a contabilidade é imprescindível para que as organizações sem fins econômicos também consigam desenvolver de modo sustentável a correta mensuração dos recursos para prestar contas, bem como sua devida aplicação (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003; *apud* MELLO, 2006).

As contribuições do estudo para o conhecimento pautam-se na reflexão sobre a elaboração e o acompanhamento dos fluxos de caixa orçados, realizados e projetados em organizações religiosas que estão com endividamento, como forma de identificar e corrigir, tempestivamente, os elementos que estão prejudicando os resultados dessas entidades do terceiro setor. Para as organizações religiosas, o estudo contribui buscando reflexões sobre a questão de que os ministros precisam andar com fé, mas também precisam ser ra-

cionais no momento de decidir contrair dívidas se baseando em números e não em “achismos” ou no fato de que “Deus vai nos ajudar”.

Este estudo está dividido em seis seções. A primeira apresenta a introdução, demonstrando a relevância do estudo; a segunda, os fundamentos que embasam a interpretação dos dados coletados com as teorias; a terceira sessão traz os procedimentos metodológicos; a quarta, com apresentação dos dados coletados na organização religiosa e as análises; a quinta sessão com as considerações finais, seguida da sexta sessão com as referências.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Teoria do endividamento

Para a contabilidade, o termo endividamento se refere à mensuração da utilização de recursos de terceiros (como empréstimo bancário, prazos de pagamentos com fornecedores ou com o governo, entre outros) de forma onerosa (Martins, 2009). O endividamento é um desdobramento dos estudos de estrutura de capital.

Segundo Nakamura, Martin e Kimura (2004, p. 1), endividamento é “um as-

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

pecto importante da análise financeira de empresas não financeiras, especialmente em economias como a brasileira, que possuem características peculiares que as tornam menos favoráveis à prática voluntária de políticas de financiamento”.

Por um prisma macroeconômico, é possível observar a fragilidade financeira de uma entidade por meio de sua posição de endividamento, ou seja, do equilíbrio na estrutura de capital, de forma que a organização seja capaz de honrar seus compromissos internos ou externos (MINSKY, 1986).

Os cálculos do endividamento organizacional requerem conhecimentos contábeis e consideram valores de mercado. Vários estudos utilizaram esses cálculos para, inclusive, a elaboração de propostas para a recuperação da saúde econômico-financeira organizacional, como aquele realizado por Gitman (2002).

Por sua vez, para um melhor desempenho sobre a posição de endividamentos, buscando obter uma situação econômico-financeira organizacional saudável, Martins (2009) sugere a utilização de controles internos, apresentados na próxima seção.

Controle interno – estrutura integrada

Os controles internos constituem uma parte importante do sistema de governança de uma organização, que é “a fixação pelo Conselho dos mecanismos, estruturas e incentivos, que compõem o sistema de controle de gestão e que devem direcionar o comportamento dos administradores para o cumprimento dos objetivos estipulados pelos acionistas/proprietários” (MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, p. 9, 2004).

De acordo com Martin, Santos e Dias Filho (2004), o modelo contábil-financeiro de uma organização permite integrar a avaliação de desempenho e dar coerência a ela, o que é uma informação relevante para o mercado investidor. Assim, controles internos contábeis são realizados para garantir a proteção dos ativos e a confiabilidade dos dados contábeis.

A contabilidade não é mais apenas uma fonte histórica de informações sobre fatos passados, mas tornou-se uma fonte de importância para a sustentabilidade das entidades, “provendo-as com informações fidedignas, úteis e tempestivas para que essas possam controlar e manter atualizadas

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

suas metas definidas em seus planejamentos, auxiliando na gestão econômica e financeira das entidades” (DUTRA; ALBERTON; SILVA, p. 388, 2005).

Segundo o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (*American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA), controle interno

[...] é o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados dentro da empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e a confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão (ARAÚJO E SOUTO, p. 75, 2017, apud RATCLIFFE; LANDES, 2009).

Essa conceituação destaca a importância dos controles internos como meio para a administração de uma entidade acompanhar se seus objetivos e metas são cumpridos de acordo com seu planejamento estratégico. Contemplam-se na definição elementos que são de caráter essencial para existência de controles internos, quais sejam: proteger o patrimônio (ativos), conferir a exatidão e a fide-

idade aos dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às diretrizes estabelecidas pela alta administração.

A expressão “controle interno” foi criada pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso)¹, que a inseriu inicialmente no relatório *Internal control – integrated framework* (*Controle interno – modelo integrado*), que provê os princípios para definição e implementação de controles internos efetivos nas entidades. Esse modelo foi concebido com o objetivo primário de atender às necessidades de executivos, de modo a garantir que suas instituições cumpriram seus objetivos corporativos em relação às operações, aos reportes e à adequação às leis e regulações (ou, como é mais conhecido no jargão corporativo, *compliance*) (ALBUQUERQUE, 2006).

O modelo Coso tem sido adotado e incorporado às políticas, às regras e aos re-

1 O Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (Coso) é uma iniciativa conjunta de cinco organizações do setor privado dos Estados Unidos que atua em auditoria e controles internos e que se dedica a fornecer liderança às empresas sobre o desenvolvimento de *frameworks* (modelos) e instrução sobre gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e medidas de dissuasão de fraude.

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

gulamentos de várias entidades no mundo para garantir a seus investidores e acionistas um melhor controle de suas atividades, não apenas financeiras, e orientação em relação à consecução de seus objetivos. O modelo propôs uma definição comum e uma estrutura de avaliação e melhoria dos sistemas de controles internos das organizações (COCURULLO, 2002).

Para o COCURULLO (2002 apud, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 1994), controles internos são

[...] um processo implementado pela administração, pela diretoria e pelas demais pessoas de uma entidade, projetado para prover razoável garantia da consecução de objetivos nas seguintes categorias: efetividade e eficiência nas operações, confiabilidade nos relatórios financeiros e atendimento às leis e aos regulamentos aplicáveis (COCURULLO, 2002, p. 130).

Alguns componentes importantes dos controles internos são detalhados no Quadro 1.

QUADRO 1 – Componentes principais dos controles internos

Controles internos são um processo.	Com entradas conhecidas (objetivos de negócio, valores e missão), as atividades são desempenhadas conforme procedimentos previamente definidos e geram saídas a serem mensuradas (produtos, serviços, documentos, análises e demonstrações), para se verificar o cumprimento daqueles objetivos.
Controles internos são uma responsabilidade da administração.	Parte-se dos principais proprietários, mesmo aqueles representados na figura do conselho de administração, mas todos são responsáveis pela efetivação dos controles internos, principalmente a diretoria e as gerências funcionais.
Objetivos dos controles internos	Prover garantias razoáveis de que os objetivos, as leis e as normas são atendidos e que as demonstrações contábeis e os demais relatórios reflitam a realidade dos negócios na data de sua emissão ao mercado, aos investidores e aos demais interessados.

Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Cocurullo (2002).

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

Logo, os principais objetivos do sistema de controles internos são: garantir que as definições das políticas empresariais e de negócios de uma entidade reflitam, nas operações do dia a dia, a aplicação dos princípios e das boas práticas da governança corporativa e, para os acionistas e investidores, que o processo de tomada de decisão para aplicação de recursos nos negócios da entidade seja mais confiável (ALBUQUERQUE, 2006).

Planejamento e orçamento como ferramentas de monitoramento de endividamento

O planejamento financeiro é uma peça-chave para a administração financeira das organizações. Por meio desse planejamento, é possível avaliar e organizar as finanças de modo a contribuir para a continuidade da organização. Por meio desse planejamento, as organizações fixam metas, de forma a atingir resultados satisfatórios.

Segundo Ross (1998, p. 82), “planejamento financeiro formaliza a maneira na qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração

do que a empresa deve realizar no futuro”. O planejamento é o meio para que as organizações tenham subsídios para que não sejam surpreendidas por situações em que tenham de tomar uma decisão. Só por meio desse planejamento a instituição consegue coordenar e controlar suas ações na busca de seus objetivos.

As organizações de terceiro setor devem ser visualizadas como entidades sem fins lucrativos e, por esse motivo, devem trabalhar com a transparência das informações principalmente com relação aos recursos obtidos. Apesar de as entidades de terceiro setor não terem o lucro como sua finalidade básica, precisam se preocupar em obter resultados positivos (SILVA *et al.*, 2017).

A instituição não deve só elaborar o planejamento, mas também acompanhá-lo e controlá-lo, adaptando-o às mudanças quando necessário. A principal prática executada pelo administrador deve ser identificar os gastos e as despesas no intuito de reduzi-los sem que isso prejudique suas atividades principais. Assim sendo, para que a entidade não corra o risco de aumentar seu índice de endividamento, o mais prudente é realizar um controle orçamentário e comparar o que foi previsto

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

com o que foi realizado (SILVA *et al.*, 2017; ALVES *et al.*, 2017).

O orçamento e planejamento também oferecem subsídio para realizar as tomadas de decisão necessárias ao bom desempenho das atividades e direcionar a realização de atividades sociais. Para a parte prática desses planejamentos e orçamentos, podemos indicar: o levantamento das despesas, identificando as áreas onde pode ser realizado redução de gastos e definir metas; definir os investimentos necessários para o bom desempenho da entidade; elaborar uma projeção de fluxo de caixa para entender as necessidades e os cortes que possam ser realizados (ZDANOWICZ, 2004).

Estratégias de recuperação do endividamento

Nas organizações do terceiro setor, não se busca “a maximização da riqueza do acionista”. Porém, são necessários recursos financeiros e materiais para o desenvolvimento de suas atividades, o que acaba constituindo, inevitavelmente, por seguir teorias da gestão financeira, como qualquer organização (SILVA *et al.*, 2017). Por isso, essas entidades devem obter o máximo de fontes possíveis para captar recur-

sos que lhes permitam financiar suas atividades, geralmente assistenciais. A captação de recursos mediante incentivos fiscais do poder público pode ser complementada com a participação de empresas e de pessoas físicas, em forma de patrocínios, auxílios, subvenções, contribuições, assistência governamental e outros recursos (ARRUDA; VOESE; CHEROBIM, 2012).

Quando as organizações do terceiro setor optam por uma estratégia de arrecadação oriunda da doação por pessoas físicas, elas apresentam menor dependência de recursos provenientes de único ator financiador, mantendo uma carteira de agentes contribuintes de valores de menor vulto. Já as instituições que optam pela estratégia de obter recursos por projetos e parcerias com pessoas jurídicas, tendem a apresentar uma dependência maior de financiadores, em geral, em pequeno número, mas com grandes montantes financeiros envolvidos (SILVA *et al.*, 2017).

Cabe a esses gestores realizar a captação dos recursos financeiros necessários para a manutenção e continuidade das atividades da instituição, que vão além das doações. Alguns eventos são utilizados, como a promoção de bazares, mercadorias com a marca da entidade para venda ou mesmo

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

manufaturadas pelos participantes de seus projetos, acordos para patrocínio específico para as ações desenvolvidas e ingresso no setor público para projetos de financiamento embasados em leis de incentivo.

Pode haver dificuldades desses tipos de obtenções de recursos, que são oriundas principalmente de pessoas voluntárias que, apesar de generosas, demonstram ser inexperientes para tais funções administrativas. Outros fatores devem ser considerados, como a simples falta de caixa por parte dos empresários, falhas na gestão interna ou a concorrência na hora de competir por algum empréstimo ou financiamento (CUSTÓDIO; JACQUES; QUINTANA, 2013).

As organizações do Terceiro Setor, assim como grande parte das micro e pequenas empresas no geral, enfrentam maiores dificuldades no acesso à captação de recursos de terceiros por causa, em grande parte, da fragilidade das informações financeiras e da escolha de quais informações contábeis são relevantes para as decisões relacionadas às suas estratégias, principalmente em se tratando do seu capital de giro. Em decorrência disso, o perfil do empresário e sua trajetória gerencial, associados à sua reputação e idoneidade, aparecem como pontos determinantes

mais importantes da decisão de crédito, como demonstraram CUSTÓDIO; JACQUES; QUINTANA, 2013.

Indicadores do endividamento

As práticas de gestão e controle em relação à situação financeira das organizações sem fins lucrativos podem diferir, dependendo de sua natureza. Para Cruz e Estraviz (2000, p. 30), “as avaliações de desempenho dessas organizações devem evidenciar as estruturas de gestão e controle que permitam a análise comparativa entre a criação de valores sociais e a aplicação de recursos financeiros”. Nesse processo, os autores destacam que as medidas contábeis são uma das principais formas de análise de desempenho, ainda que referentes a acontecimentos passados.

Essa avaliação, que dá um entendimento do histórico da organização, pode ser obtida a partir da análise de quatro tipos de índices e duas formas de análise: índices de liquidez, índices de endividamento, índices de atividade, índices de rentabilidade, análise vertical e análise horizontal (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000).

No que tange aos índices de atividades, por exemplo, há quem destaque a possibili-

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

dade de melhora na capacidade de percepção dos fatores que impactam o endividamento dessas organizações, por meio do cálculo da participação de cada atividade nas receitas totais, participação de cada atividade nas despesas totais ou do esforço de captação própria, cujo objetivo é dar um enfoque qualitativo aos números das demonstrações e ao desempenho (DE FRANÇA, 2015).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é qualitativa e enquadra-se em estudo de caso em uma organização religiosa, o qual, segundo Yin (2001), tem provas mais convincentes, sendo visto como mais robusto.

Para o desenvolvimento dos objetivos, esta pesquisa classifica-se em descritiva e documental por identificar o problema de um fenômeno e descrever suas características e realização de análise em documentos como estatutos, demonstrações financeiras e complementares (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 28).

A abordagem foi realizada com técnica intervencionista definida por Thiollent (1988, p. 14), segundo o qual um tipo de pesquisa social com base empírica é con-

cebido e realizado em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Assim, foi realizado um levantamento de dados dos endividamentos por meio de documentação direta, disponibilizada pela organização religiosa. A coleta de dados ocorreu por meio de levantamento bibliográfico para embasamento teórico, com a aplicação de um questionário estruturado com 14 afirmativas sobre controle interno, medindo a percepção de concordância ou discordância delas. Os respondentes foram o administrador legal da organização e o contador (terceirizado), com o objetivo de levantar dados que não estavam registrados nos documentos recolhidos. As análises e a tabulação foram feitas pelo Excel, e realizaram-se as comunicações em gráficos.

RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa aplicada tem como caso concreto uma organização religiosa da cidade de São Paulo. Para preservar a organização, ela será denominada “Organização Religiosa Esperança”. O estudo delimita-se

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

com análise dos documentos no período de 2016 e 2017, que nos foram disponibilizados pela organização com assinatura do Termo de Livre Consentimento pelo representante legal.

A Organização Religiosa Esperança foi fundada em 1933 e encontra-se filiada a uma das maiores convenções da América Latina, a qual representa 8.753 igrejas, 4.944 congregações e 1.706.003 fiéis. Isoladamente, contudo, a igreja conta com aproximadamente 250 fiéis, os quais, em sua maioria, contribuem de forma mensal para o sustento da organização. Assim, os recursos para manutenção estão em sua maioria relacionados à fidelidade dos fiéis por meio de dízimos, ofertas, bens materiais em moeda corrente ou outros recursos monetários obtidos por meios lícitos, oriundos de qualquer pessoa física ou jurídica, do Brasil ou do exterior. A receita recebida é aplicada em manutenção, atendimentos sociais, salários dos funcionários, cômputos pastorais, evangelização, aquisição de bens do ativo permanente, inclusive benfeitorias.

Com o levantamento dos documentos, a Organização Religiosa Esperança encontra-se altamente endividada, perfazendo um montante passivo exigível de aproximadamente 1 milhão de reais. Al-

guns fatores podem ser relacionados como causa para o endividamento que a igreja vem sofrendo. No ano de 2000, o prédio da igreja foi condenado e precisou ser demolido, iniciando, dessa forma, uma construção que dura até o presente momento. Além disso, a igreja teve, ao longo dos anos, perda significativa de sua receita motivada pela saída de membros, por desemprego e outros fatores. A maior dificuldade encontrada é a elaboração de um planejamento financeiro que possa ser cumprido, tendo em vista que suas receitas são provenientes de doações espontâneas que não são constantes, previsíveis. Ainda que os recursos sejam mostrados de forma transparente, não é possível garantir o valor recebido mensalmente.

Em janeiro de 2018, foi realizado procedimento de entrevista com o administrador da igreja, com o objetivo de identificar os controles internos e procedimentos usuais realizados pelo departamento contábil-financeiro da organização. No Quadro 2, apresentamos o resultado da aplicação de questionário, em que se buscou verificar os possíveis indicadores de integração entre o planejamento e a execução orçamentários, identificando práticas de controle interno pela gestão da organização.

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

QUADRO 2 – Indicadores de integração do planejamento com o sistema orçamentário

Práticas de controle interno	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1. O orçamento da organização é elaborado pelos dirigentes, durante o planejamento anual nos meses de outubro a dezembro, com acompanhamento da execução mensal.				X	
2. O orçamento da organização é separado por área de custos.				X	
3. O orçamento da organização é separado por áreas de atuação de ministérios.					X
4. É estabelecido um plano de contas que classifique as despesas e as receitas por áreas/ministérios.				X	
5. É estabelecido um controle por meio de aplicativo específico (<i>software</i>).					X
6. É estabelecido um controle por meio de planilha eletrônica (Excel).		X			
7. Existe processo de monitoramento mensal de comparação entre a fixação orçamentária das despesas e a execução real dos gastos.				X	
8. Quando identificado valores executados a maior do que o previsto no período analisado, é feita uma projeção dos custos ao término da execução do projeto.					X
9. Quando o total de gastos é maior do que previsto, é revisto os custos planejados, redirecionando-os ao nível aceitável.					X
10. Existem contas bancárias separadas para cada projeto/ministério ou área de atuação, para facilitar o controle financeiro e a prestação de contas.					X

(continua)

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

QUADRO 2 – Indicadores de integração do planejamento com o sistema orçamentário

Práticas de controle interno	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
11. Existe a preocupação de se evitar movimentações financeiras entre rubricas de projetos/ministérios ou áreas de atuação.					X
12. A organização elabora e controla um fluxo de caixa na frequência anual, semestral, trimestral e mensal e atualização e resultados alcançados são apresentados aos dirigentes pelo gestor responsável pelas contas, para análise, tomada de decisões e planejamento de ações.			X		
13. Em cada orçamento, as receitas e os gastos demonstram mensalmente as movimentações financeiras, formando o fluxo de caixa.			X		
14. Os gastos das ações do Planejamento são vinculados ao orçamento permitido à Gestão para saber o custo de cada item a ser executado.					X

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme relatado pela administração da igreja, o orçamento é elaborado anualmente pelos seus gestores. O acompanhamento desse orçamento é feito semestralmente, o que não seria o indicado, uma vez que demandas esporádicas que ocorrem no mês devem ser reportadas e ajustadas no controle. Seu controle é feito unicamente em planilha eletrônica (Excel), a qual acaba deixando o controle um pouco confuso e, conseqüentemente, pas-

sível de erros que podem vir a distorcer o orçamento aprovado.

Um ponto de atenção refere-se às classificações das despesas. Não há um plano de contas específico elaborado. Os coordenadores do setor financeiro fazem o acompanhamento mensal do controle orçado *versus* realizado. Como os gestores fazem os ajustes semestralmente, esse controle não é ajustado quando ocorrem divergências de valores, ou seja, é considera-

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

do o valor real sem o ajuste nos custos futuros.

A igreja possui duas contas correntes, que são utilizadas para segregação de gastos entre os fluxos exclusivos do negócio e os fluxos de gastos não operacionais, como a obtenção e liquidação de empréstimos. Não existe um fluxo de caixa bem elaborado para visualização dos resultados dos períodos. Ainda não foi possível identificar a forma como é elaborado o planejamento das ações a serem tomadas pelos gestores.

Nessa linha, conclui-se que não há um plano para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e a confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

Com os dados disponibilizados, verificamos com a igreja a possibilidade de ser elaborado um orçamento anual para mapearmos todas as entradas e saídas dos recursos, uma vez que estes impactariam diretamente a otimização dos resultados.

Nessa linha, em abril de 2018, recebemos o controle de caixa da igreja, no qual foi possível constatar que o orçamento baseado em estimativas, muitas vezes, não se

realiza, tanto para recebíveis quanto para os gastos. Na Tabela 1, apresentamos o quadro orçamentário realizado, contemplando o saldo anual e dos primeiros três meses desde 2016, a fim de compararmos a sazonalidade dos períodos.

Na Tabela 1, observa-se que a falta de um controle orçamentário adequado acaba causando uma oscilação considerável nos números dos períodos, tanto na análise anual quanto na trimestral. No mais, quando se realizou a análise vertical de representatividade de recursos com base em sua natureza, em ambos os períodos apresentados (anual e trimestral), observou-se que, no que tange à participação de cada atividade nas receitas totais, aproximadamente 50% das receitas obtidas são decorrentes de dízimos e ofertas. Já na parte da análise das despesas, a participação de cada atividade nas despesas totais chama a atenção para os gastos com empréstimos de frequentadores (em média, 36% do total das despesas). Segundo a administração, estes atuam como verdadeiros financiadores da igreja, contudo, conforme verificado, acabam praticando taxas de juros relativamente elevadas. Portanto, com base na simples análise da composição de entradas e saídas de recursos, é possível

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

identificar o principal ponto crucial de desequilíbrio do orçamento, uma vez que o descasamento entre a obtenção do recurso e sua ulterior liquidação acaba impactando negativamente o fluxo de caixa do período.

TABELA 1 – Análise vertical dos períodos anuais e trimestrais – índices

Valores R\$	Anual				1º trimestre					
	2016	%	2017	%	2016	%	2017	%	2018	%
Entradas de Recursos	1.350.995	100%	1.280.269	100%	336.336	100%	344.144	100%	385.174	100%
Dízimos	569.333	43%	613.753	49%	150.883	45%	172.319	50%	202.225	53%
Ofertas	109.652	8%	48.320	4%	24.908	7%	-	0%	-	0%
Outras receitas	69.434	5%	65.135	5%	40.284	12%	7.590	2%	9.391	2%
Convênio CRA S/PMSP	245.701	18%	222.963	17%	-	0%	123.625	36%	140.001	36%
Empréstimos frequentadores	193.182	14%	312.068	24%	94.544	28%	40.610	12%	33.557	9%
Empréstimos bancários	163.693	12%	18.030	1%	25.717	8%	-	0%	-	0%
Saídas de Recursos	-1.344.336	100%	-1.088.598	100%	-366.729	100%	-156.437	100%	-310.638	100%
Despesas gerais e administrativas	-263.357	20%	-186.594	18%	-100.042	28%	-40.162	26%	-46.109	15%
Despesas com pessoal	-204.953	15%	-122.855	11%	-66.214	18%	-30.446	19%	-40.039	13%
Despesas com prebendas pastorais	-226.057	17%	-263.754	24%	-34.757	9%	-41.252	26%	-68.143	22%
Outras despesas	-48.632	4%	-37.128	3%	-17.219	5%	-7.912	5%	-27.776	9%
Despesas com empréstimos frequentadores	-514.296	38%	-382.309	35%	-114.960	31%	-30.896	20%	-100.557	32%
Despesas financeiras	-87.041	6%	-95.958	9%	-33.537	9%	-5.769	4%	-28.014	9%

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da análise de documentos da igreja.

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

O objetivo de um orçamento bem elaborado é justamente evitar os fluxos negativos e dar mais segurança aos gestores. Dessa forma, como a importância de um orçamento bem planejado consiste em permitir à administração um melhor controle sobre os seus recursos, bem como uma

melhor visibilidade no que tange ao desempenho de cada uma de suas atividades - fim, elaboramos uma simulação de classificação de orçamento, como forma de evidenciar adequadamente a situação econômica enfrentada pela Organização Religiosa Esperança.

TABELA 2 – Recomposição orçamentária por atividades

VALORES R\$	Anual		1º trimestre		
	2016	2017	2016	2017	2018
Resultado operacional	473.730	426.326	164.049	130.745	115.697
Dízimos	569.333	613.753	150.833	172.319	202.225
Ofertas	109.652	48.320	24.908	-	-
Outras receitas	69.434	65.135	40.284	7.590	9.391
Despesas com prebendas pastorais	-226.057	-263.754	-34.757	-41.252	-68.143
Outras despesas	-48.632	-37.128	-17.219	-7.912	-27.776
Resultado não operacional	-222.609	-86.486	-166.256	53.017	53.853
Convênio CRA S/PMSP	245.701	222.963	-	123.625	140.001
Despesas gerais e administrativas	-263.357	-186.594	-100.042	-40.162	-46.109
Despesas com pessoal	-204.953	-122.855	-66.214	-30.446	-40.039
Resultado financeiro	-244.462	-148.169	-28.236	3.945	-95.014
Empréstimos frequentadores	193.182	312.068	94.544	40.610	33.557
Empréstimos bancários	163.693	18.030	25.717	-	-
Despesas com empréstimos frequentadores	-514.296	-382.309	-114.960	-30.896	-100.557
Despesas financeiras	-87.041	-95.958	-33.537	-5.769	-28.014

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da análise de documentos da igreja.

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

Como se verifica na Tabela 2, apesar de as atividades regulares da igreja resultarem em fluxos de caixa positivos para a entidade, no que diz respeito àquelas complementares, a saber, de natureza assistencial, resta evidenciada uma insuficiência de recursos para prover a sua manutenção, de modo que se deveria estudar a possibilidade de incremento nas receitas dessas atividades ou a diminuição de seus custos. Contudo, como fomos informados que essas variáveis não possuem qualquer expectativa de alteração, recomendamos que sejam descontinuadas as atividades assistenciais promovidas por meio do convênio firmado com a prefeitura de São Paulo, haja vista o fato de o projeto não ser viável do ponto de vista econômico.

Não obstante isso, verifica-se ainda que a maior parte do déficit de caixa contraído pela entidade encontra-se vinculada à insuficiência de recursos financeiros para liquidação dos empréstimos contraídos no passado pela igreja, de modo que é necessária uma revisão da estrutura dessas dívidas como forma de possibilitar a sua recuperação econômica.

Diante do exposto, como plano de ação proposto para sanar a situação de endividamento vivida pela entidade, elaboramos uma projeção de caixa até dezembro

de 2018 (Tabela 3), objetivando destacar a possibilidade de quitação da dívida existente. Para isso, consideramos as principais premissas:

- *Dízimos*: considerou-se a média das receitas apuradas nos últimos 12 meses.
- *Empréstimos frequentadores*: em nossa análise, verificamos que essa conta, além de ser a principal responsável pelo endividamento da organização, pode ser liquidada. Para isso, foi considerada a média de captação e pagamento desse empréstimo, até o pagamento total do saldo em atraso.
- *Empréstimos bancários*: essa linha representa o ponto de reestruturação da organização. Com uma captação de empréstimo de R\$ 900 mil, é possível verificar o início da redução do endividamento. Para as despesas financeiras, considerou-se apenas o pagamento de juros, numa taxa de 3,5% ao mês.
- *Outras receitas*: verificamos também que a boa localização da organização permite que seu espaço seja explorado para recursos extraordinários, como jantares corporativos, bazares, aluguel do espaço físico para garagem, eventos beneficentes, campanhas específicas, entre outros. Com isso, estimamos que

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

essa receita possa aumentar ao longo dos meses e contribuir positivamente para a liquidação da dívida.

- *Saídas operacionais*: conforme conversas com os gestores da organização, verifica-

mos que as despesas já estão reduzidas ao máximo, inclusive com o quadro de colaboradores no seu limite. Dessa forma, projetamos as despesas com base na média dos últimos 12 meses.

TABELA 3 – Fluxo de caixa projetado

Valores em R\$	Trimestre 1º	Projeto									
		Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	2019
Recursos operacionais	211.616	56.000	59.000	62.000	65.000	68.000	71.000	74.000	77.000	80.000	996.000
Dízimos	202.225	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	636.000
Outras receitas	9.391	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000	18.000	21.000	24.000	27.000	360.000
Gastos operacionais	-182.067	-54.500	-54.500	-54.500	-54.500	-54.500	-54.500	-54.500	-54.500	-54.500	-654.000
Despesas com pessoal	-40.039	-11.000	-11.000	-11.000	-11.000	-11.000	-11.000	-11.000	-11.000	-11.000	-132.000
Despesas gerais e administrativas	-46.109	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-16.000	-192.000
Despesas com prebendas pastorais	-68.143	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000	-276.000
Outras despesas	-27.776	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-4.500	-54.000
Recursos não operacionais	173.558	965.936	65.936	65.936	65.936	65.936	65.936	40.936	40.936	40.936	491.233
Convênio CRA S/PMSP	140.001	40.936	40.936	40.936	40.936	40.936	40.936	40.936	40.936	40.936	491.233
Empréstimos frequentadores	33.557	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	0	0	0	0
Empréstimos bancários	0	900.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos não operacionais	-128.571	-67.500	-68.603	-69.744	-70.925	-72.147	-73.412	-39.722	-40.077	-41.479	-603.750
Despesas com empréstimos frequentadores	-100.557	-36.000	-36.000	-36.000	-36.000	-36.000	-36.000	-1.000	0	0	0
Despesas financeiras	-28.014	-31.500	-32.603	-33.744	-34.925	-36.147	-37.412	-38.722	-40.077	-41.479	-603.750
Geração de caixa	74.536	899.936	1.833	3.692	5.511	7.289	9.024	20.714	23.359	24.957	229.483
Saldo da dívida	-925.464	-25.528	-23.695	-20.003	-14.492	-7.203	1.821	22.535	45.894	70.851	300.334

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da análise de documentos.

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

Dessa forma, com base nas informações e premissas devidamente evidenciadas e projetadas, concluímos que a organização possui total condição de readequar seu controle financeiro a partir de um orçamento bem estruturado, mapeando e classificando seus principais gastos, a fim de que minimize essa oscilação apresentada nos últimos anos. Ainda, como visto, por meio da captação de novos recursos obtidos com taxas menores do que aquelas atualmente praticadas contra a instituição, tornar-se-ia possível a quitação da dívida atual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo aplicado buscou evidenciar como a elaboração e o acompanhamento dos fluxos de caixa orçados, realizados e projetados contribuem para diagnosticar a situação de endividamento em uma organização religiosa. Destacam-se os pontos que impactam diretamente a necessidade de um controle orçamentário consistente e real, que visa reduzir riscos e, mesmo diante da ocorrência de imprevistos, permitir a realização dos competentes e tempestivos ajustes no decorrer dos períodos. Os resultados encontrados nos relatórios da organização religiosa apontam

para a confirmação teórica de que a falta de planejamento financeiro implicou, conseqüentemente, o agravamento da crise financeira da organização estudada, sobretudo considerando que a falta de contabilidade e controles adequados prejudica tanto as análises dos indicadores econômicos quanto das projeções correlatas.

Portanto, para estudos futuros, propõe-se aplicar a metodologia de elaboração e acompanhamento dos fluxos de caixa orçados, realizados e projetados em organizações religiosas que estão com endividamento, como forma de identificar e corrigir, tempestivamente, os elementos que estão prejudicando os resultados dessas entidades do Terceiro Setor.

FORECAST, BUDGET AN REAL CASH FLOWS: A TECHNOLOGICAL REPORT OF DIAGNOSIS IN A RELIGIOUS ORGANIZATION

ABSTRACT

This applied research aims at the elaboration of the budget cash flows, carried out and projected with a case study in a religious organization in the State of São Paulo, diagnosing its debt situation. The investigation becomes relevant because it can be a change in the organizational culture in terms

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

of forecasting. From this, they can know their forecast and budget cash flow, searching the accounting records as a tool that transforms data into information, helping us processes of internal operational control and in the elaboration of accountable and relevant accountability regarding the fulfillment of its corporate purpose. The research has a qualitative approach and is part of a case study. Regarding the objectives, descriptive with documentary analysis: statutes, financial statements, and complementary reports, with the application of a structured questionnaire with the representative of the organization under study. The results found in the descriptions of the religious organization point to a theoretical confirmation that, due to lack of financial planning, consequently, the financial crisis of the organization studied worsened, especially considering that the lack of accounting and adequate controls the analysis of the economic indicators, and the related projections. Thus, for future studies, it is proposed to apply the methodology of elaboration and monitoring of budget cash flows, carried out and projected in religious organizations that are indebted, as a means of identifying and correcting, on time, the elements that are damaging the results of these third sector entities.

KEYWORDS

Leverage. Religious organizations. Third sector.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. C. C. Terceiro setor: história e gestão de organizações. Summus Editorial. p. 151. 2006. São Paulo.
- ALVES, E. L. *et al.* A contabilidade financeira como ferramenta de gestão em uma entidade sem fins lucrativos: um estudo de caso em uma instituição religiosa no sul maranhense. *Revista Científica Faculdade de Balsas*, v. 8, n. 1, p. 32-43, 2017. Disponível em: <http://revista.unibalsas.edu.br/index.php/unibalsas/article/view/196/103>. Acesso em: 25 maio 2018.
- ARAÚJO, R. H. M.; SOUTO, S. D. A. S. Avaliação de controles internos no setor público: o caso da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco. Artigo. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1432>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- ARRUDA, L. L.; VOESE, S. B.; CHEROBIN, A. P. M. S. Fontes de Financiamento Terceiro Setor: Análise Evolutiva 2000 – 2009 na Pastoral da Criança. *CAP Accounting and Management – Número 06 – Ano 06 – Volume 6 – 2012 – Publicação Anual*. Disponível em: <http://>

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

- revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/download/1583/1029. Acesso em: 25 maio 2018.
- ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE FUNDAÇÕES. *Compliance* para o terceiro setor. 2017. Disponível em: <http://www.apf.org.br/fundacoes/index.php/noticias/todas-as-noticias/2766-compliance-para-o-terceiro-setor.html>. Acesso em: 11 out. 2017.
- BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm. Acesso em: 15 mar. 2017.
- BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 20 jun. 2017.
- BRASIL. Código Civil brasileiro. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm. Acesso em: 5 mar. 2017.
- BRASIL. Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 12 out. 2017.
- BRASIL. Lei n. 13.014, de 21 de julho de 2014. 2014a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Lei/L13014.htm. Acesso em: 12 out. 2017.
- BRASIL. Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014. 2014b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 12 out. 2017.
- BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CARVALHO, J. F. S. C.; OLIVEIRA, J. L. C. de. A relevância da gestão do capital de giro para a sobrevivência das micro e pequenas. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 21, n. 1, p. 81-96, jan./jun. 2016.
- COCURULLO, A. Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão: um estudo de caso. 3. ed. p. 237. Campinas: Grupo Impressor Gráfico e Editores, 2002.
- CUSTÓDIO, E. B.; JACQUES F. V. S.; QUINTANA, A. C. Organizações sem fins lucrativos: um estudo bibliométrico. *Revista Ambiente Contábil*. v. 5, n. 2, jul-dez-2013. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/4157>. Acesso em: 5 mar. 2017.

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

- CRUZ, M.C.; ESTRAVIZ M. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. 2. ed. São Paulo: Global, 2000.
- CIESP CAMPINAS. Gestão de riscos e *compliance*: qual o papel e a responsabilidade da alta administração. 4 abr. 2017. Disponível em: <http://www.ciespcampinas.org.br/site/noticias/869/2017/04/gestao-de-riscos-e-compliance:-qual-o-papel-e-a-responsabilidade-da-alta-administracao/>. Acesso em: 23 nov. 2017.
- CONCEIÇÃO, L. C. P. *A opção pelo “justo valor” como método de avaliação de ativos na adoção das IAS/IFRS em Portugal*. 2009. 81 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade do Porto, Porto, 2009.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Interpretação técnica ITG 2002. Entidade sem finalidade de lucros. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/uparq/itg%202002%20audiencia.doc>. Acesso em: 5 mar. 2017.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Obrigatoriedade de escrituração contábil. Disponível em: http://portalcfc.org.br/coorde-nadorias/camara_tecnica/faq/faq.php?id=1879. Acesso em: 5 mar. 2017.
- DE FRANÇA, J. A. (coord.). *Manual de procedimentos para o terceiro setor*: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade, 2015. Disponível em: http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo_MTS_web.pdf. Acesso em: 28 maio 2019.
- DELGADO, M. V. A. *Plano de mobilização de recursos para organizações do terceiro setor como requisito para a sustentabilidade*: estudo de caso da Associação Amigos na Cultura. 2014. 54 f. Monografia – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.
- DUTRA, M. H.; ALBERTON, L.; SILVA, L. D. Controles internos: fundamentais e indispensáveis à integridade da informação contábil. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT²⁰⁰⁵. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/311_artigo%20controles.pdf. Acesso em: 5 mar. 2017.
- ENTIDADES religiosas buscam orientação contábil. *Jornal do Comércio*. 2017. Disponível em: www.jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/01/cadernos/jc_contabilidade/542841-entidades-religiosas-buscam-orientacao-contabil.html. Acesso em: 16 jun. 2017.

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

- GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- GOVERNMENTAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. Governmental Accounting Research System (GARS). Disponível em: http://gasb.org/cs/ContentServer?c=GASBContent_C&pagename=GASB%2FGASB-Content_C%2FGASBNewsPage&cid=1176162225537. Acesso em: 11 jun. 2017.
- HARRIS, M.; RAVIV, A. (1990). The theory of capital structure. *Journal of Finance*, v. 45, n. 2, p. 321-349.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M. F. *Teoria da contabilidade*. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO – IBPT. Disponível em: <https://ibpt.com.br/>. Acesso em: 21 jun. 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. 2010. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=280897>. Acesso em: 21 jun. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Contas nacionais trimestrais: indicadores de volume e valores correntes. 2016. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201701caderno.pdf. Acesso em: 11 out. 2017.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Pesquisa Ação Social das Empresas. 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/acaosocial/index.html>. Acesso em: 15 out. 2017.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Extrator de Dados. 2017. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/acaosocial/index.html>. Acesso em: 15 out. 2017.
- LAPPONI, J. C. *Projetos de investimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LEITE, R. M. *et al.* Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista de Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772008000200006&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 21 nov. 2017.
- LIRA, M. P. de. O que é *compliance* e como o profissional da área deve atuar? *Jusbrasil*, 31

FLUXOS DE CAIXA ORÇADO, REALIZADO E PROJETADO:
UM RELATO TECNOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

- jan. 2014. Disponível em: <https://michaelira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- MADEIRA, F. H.; BIANCARDI, M. R. O desafio das estatísticas do terceiro setor. *Revista São Paulo em Perspectiva*, v. 17, n. 3-4, p. 177-184, 2003.
- MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 15, n. 34, p. 7-22, 2004.
- MARTINS, E. *Avaliação de Empresas: da Mensuração Contábil à Econômica*. São Paulo. Atlas. 2009.
- MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINSKY, H. P. *Stabilizing an unstable economy*. New Haven: Yale University Press, 1986.
- NAKAMURA, W. T.; MARTIN, D. M. L.; KIMURA, H. Indicadores contábeis como determinantes do endividamento das empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, Anais eletrônicos.
- NIYAMA, J. K.; SILVA, C. A. T. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2010.
- NILTON, C. M.; SANTOS, L. R; FILHO, J. M. G. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade e Finanças*, n. 34, p. 7-22, jan./abr. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v15n34/v15n34a01.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2017.
- NO BRASIL, igrejas católicas e evangélicas movem R\$ 21,5 bilhões ao ano. *Correio Braziliense*, 26 jan. 2014. Disponível em: http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2014/01/26/inter-nas_economia,409644/no-brasil-igrejas-catolicas-e-evangelicas-movem-r-21-5-bilhoes-ao-ano.shtml. Acesso em: 16 jun. 2017.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. PNUD – FAQ – Perguntas e Respostas. 2017. Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015/materiais/perguntas-e-respostas.html>. Acesso em: 19 set. 2017.

ANA LUCIA F. DE S. VASCONCELOS, IRIA NAZIR MACÊDO FRANCISCO,
PEDRO PAULO VIANA ROSSA, RAPHAEL DA COSTA JOSINO, FABRÍCIO AQUINO DOS SANTOS

- RATCLIFFE, Thomas A.; LANDES, Charles E. *Understanding internal control and internal control services*. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 2009.
- ROCHA, J. O que é *compliance* e por que o terceiro setor precisa disso. Observatório do Terceiro Setor, 29 ago. 2017. Disponível em: <http://observatorio3setor.org.br/carrossel/o-que-e-compliance-e-por-que-o-terceiro-setor-precisa-disso/>. Acesso em: 21 nov. 2017.
- ROTARY. *Compliance* e transparência na gestão das entidades do terceiro setor. *Servir*, ano 92, n. 4075, 2016. Disponível em: www.rotarysp.org.br/index.php/boletins/298-boletim-4075/file. Acesso em: 18 out. 2017.
- SILVA, P. K. F.; CORREIA, J. J. A.; SILVA DE LIMA, A. C.; SILVA, F. E. A.; MIRANDA, L. C. *et al.* Práticas contábeis adotadas por entidades do terceiro setor: uma análise junto a templos religiosos de Pernambuco. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 5, n. 3, p. 123-139, set./dez. 2017. doi: 10.18405/recfin20170307. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>. Acesso em: 25 maio 2018.
- SLOMSKI, V. *et al.* *Contabilidade do terceiro setor: uma abordagem operacional aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- SOARES, L. L.; VICENTE, E. F. R.; LUNKES, R. J. Controles internos em pequenas comunidades católicas de Florianópolis. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 67-83, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33966/controles-internos-em-pequenas-omunidades-catolicas-de-florianopolis/i/pt-br>. Acesso em: 25 maio 2018.
- ROSS, S. A.; WERTERFIELD, R. W.; JORDAM, B. D. *Princípios de administração financeira*. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1988.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAVALA, R. IBGE calcula participação econômica do terceiro setor. 2007. Disponível em: <https://gife.org.br/ibge-calcula-participacao-economica-do-terceiro-setor/>. Acesso em: 8 out. 2017.
- ZDANOWICZ, J. E. *Fluxo de caixa*. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.