

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DE CUBATÃO
ENSINO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E TRANSPARÊNCIA NA
PRESTAÇÃO DE CONTAS: UM ESTUDO DE CASO NO TERCEIRO
SETOR**

Danilo da Silva Oliveira¹
Everton Gabriel Silva de Almeida²
Jhennifer da Cruz Clemente³
Julia Silva Santos⁴
Michelle da Cruz Souza⁵

RESUMO

O Terceiro Setor é juridicamente caracterizado por associações sem fins lucrativos e constituído por grupos de pessoas que suprem demandas sociais não atendidas pelo Primeiro e Segundo Setor. No entanto, essas entidades enfrentam obstáculos para execução de seus serviços, como o acesso e gestão dos recursos financeiros. Este artigo analisa a gestão financeira na Associação da Divina Misericórdia para aprimorar a transparência nos registros financeiros, na cidade de Cubatão/SP. Para analisar as entradas e saídas da entidade “Casa de EMAÚS”, a pesquisa fundamentou-se em revisão bibliográfica sobre administração financeira e gestão no Terceiro Setor, e análises documentais de relatórios financeiros, políticas internas e registros do fluxo de caixa da organização. O estudo apontou que os entes do Terceiro Setor, por ausência de membros qualificados para gestão financeira, enfrentam dificuldades para organizar informações relevantes do fluxo de caixa para prestação de contas, comprometendo a transparência de suas ações.

PALAVRAS-CHAVES: Administração. Terceiro Setor. Gestão Financeira. Fluxo de Caixa. Prestação de Contas.

ABSTRACT

The Third Sector is legally characterized by non-profit associations and made up of groups of people who meet social demands not met by the First and Second Sectors. However, these entities face obstacles to the execution of their services, such as access to and management of financial resources. This article analyzes the financial management of the Divine Mercy Association to improve transparency in financial records in the city of Cubatão/SP. To analyze the inflows and outflows of the entity "Casa de EMMAUS", the research was based on a bibliographic review on financial administration and management in the Third Sector, and

¹Aluno(a) do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, danilo.oliveira300@etec.sp.gov.br

²Aluno(a) do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, everton.almeida29@etec.sp.gov.br

³Aluno(a) do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, jhennifer.clemente@etec.sp.gov.br

⁴Aluno(a) do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, julia.santos720@etec.sp.gov.br

⁵Aluno(a) do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, michelle.souza56@etec.sp.gov.br

documentary analysis of financial reports, internal policies and records of the organization's cash flow. The study pointed out that Third Sector entities, due to the absence of qualified members for financial management, face difficulties in organizing relevant cash flow information for accountability, compromising the transparency of their actions.

KEYWORDS: Administration. Third Sector. Financial Management. Cash Flow. Accountability.

1. INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é juridicamente caracterizado por associações sem fins lucrativos, e constituído por grupos de pessoas que se dedicam a suprir demandas sociais não atendidas pelo Primeiro Setor (estado) e Segundo Setor (empresas privadas). Esse setor desempenha um papel crucial na promoção da justiça social e na defesa dos direitos humanos. Entretanto, sua sustentabilidade econômica² depende de práticas financeiras eficientes e transparentes, especialmente no contexto de prestação de contas para doadores e sociedade.

A aprovação da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) impulsionou o interesse social referente às informações dos órgãos institucionais, o que corrobora para que organizações do Terceiro Setor tornem públicos seus dados financeiros promovendo maior transparência. A prestação de contas (*accountability*) é o ato de apresentar para doadores e sociedade comprovações das aplicações financeiras, garantindo confiabilidade e transparência das atividades executadas. Essas aplicações são monitoradas por meio da gestão financeira, especialmente pelo fluxo de caixa, que registra as entradas e saídas financeiras, gerando as informações necessárias para prestar contas.

Diante disso, este trabalho propõe responder à seguinte questão: Como a otimização do fluxo de caixa pode melhorar a transparência nas operações financeiras? Para tanto, foi realizado um Estudo de Caso sobre a gestão financeira na Associação da Divina Misericórdia (ADIMI) – Casa de Emaús. Com objetivo de promover a transparência nos registros financeiros, a análise abrangeu o período de fevereiro a novembro de 2024, na cidade de Cubatão/SP, utilizando o fluxo de caixa como ferramenta central.

A gestão eficiente dos fundos captados é essencial para a aplicação correta dentro da organização, maximizando o impacto social de suas ações. A presença do Fluxo de Caixa

² No contexto das associações do terceiro setor, sustentabilidade econômica refere-se à capacidade da organização de gerar e administrar recursos de forma eficiente e responsável, garantindo sua continuidade e impacto social a longo prazo, sem depender exclusivamente de doações ou financiamento externo, e promovendo a transparência financeira e a equidade.

proporciona uma visão precisa das finanças, melhorando o controle das entradas e saídas e receitas e despesas, permitindo a análise contínua dos recursos disponíveis e o fornecimento de informações claras e organizadas para a prestação de contas.

Sendo assim, foram estipuladas as seguintes hipóteses: (i) a implementação de um fluxo de caixa transparente aumenta a atratividade da ONG para doadores; (ii) a falta de aspectos técnicos nas atividades da organização compromete a eficácia da prestação de contas. Tendo por objetivo analisar o fluxo de caixa da ONG “Casa de EMAÚS” para aprimorar a transparência na prestação de contas por meio da (i) identificação de lacunas nas informações financeiras; (ii) determinar quais informações têm maior impacto para a transparência; (iii) coletar a percepção do público sobre a prestação de contas; (iv) sugerir estratégias para a organização das informações no fluxo de caixa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Terceiro Setor

A Constituição de 1988 incentivou a participação das organizações privadas sem fins lucrativos na prestação de serviços sociais, no mesmo período houve aumento da transferência de recursos públicos para essas entidades. Ao decorrer das atividades, escândalos de corrupção ganharam notoriedade, com casos de fraudes em contratos e desvio dos recursos. Episódios similares a esses motivaram mudanças na legislação quanto a transparência de gestão financeira e prestação de contas. Essa transparência, por sua vez, está intimamente ligada à gestão financeira, especialmente ao fluxo de caixa, que é uma ferramenta essencial para registrar e monitorar receitas e despesas financeiras, permitindo que as organizações apresentem informações confiáveis em suas prestações de contas.

Na legislação brasileira, não há definição do termo “Terceiro Setor”, entretanto, há qualificação das organizações privadas sem fins lucrativos que constituem o setor. A Lei 9.790/99 – lei do Terceiro Setor – qualifica essas entidades como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), estabelecendo critérios que as demais entidades devem atender para obter essa qualificação, como a transparência na gestão e a não distribuição do lucro.

A sociedade começou a se organizar em busca de melhores qualidades de vida durante o processo de redemocratização do Brasil na década de 80, quando os movimentos sociais surgiram como agentes de transformação atendendo demandas não supridas pelo Estado. De

acordo com Salamon (1996, *apud* CALEGARE; JUNIOR, 2009, p.145), esse posicionamento altruísta se deu "pela generalizada perda de confiança na capacidade do Estado, por si só, gerar o bem-estar social, fomentar o progresso econômico, resguardar o meio ambiente; numa palavra, melhorar a qualidade de vida".

Ademais, conforme uma revisão de Tenório (2004), o setor se caracteriza pela busca de transformação social por meio de iniciativas autônomas da sociedade civil e se organizam em entidades que não objetivam lucratividade, mas sim a promoção do interesse público. Sendo assim, popularmente o setor é representado por um conjunto de entidades privadas sem fins lucrativos que prestam serviços filantrópicos.

2.1.1 Associação

O Terceiro Setor é constituído por Organizações Não Governamentais (ONGs), entidades privadas sem fins lucrativos que atuam em áreas vulneráveis da sociedade, promovendo o interesse público. Dentro dessa nomenclatura, existem diversas entidades, cada uma com seus próprios estatutos e normas internas, além de seguirem a legislação aplicável.

Entre essas entidades, destacam-se aqui as associações, compostas pela união de um grupo de pessoas que se organizam para fins não lucrativos (BRASIL, 2002). E seguindo princípios estabelecidos no Código Civil Brasileiro, a Associação da Divina Misericórdia (ADIMI) – Casa de Emaús, tem a obrigatoriedade legal de possuir em seu estatuto elementos essenciais, como sua denominação, objetivos, sede, requisitos para admissão e exclusão de membros, direitos e deveres dos associados, fontes de recurso para manutenção, estrutura de funcionamento e regras para gestão administrativa e dissolução. Além disso, é previsto que os associados pertencentes a associação tenha igualdade de direitos, embora o estatuto possa prever categorias com vantagens específicas (BRASIL, 2002).

Porém, apesar de sua importância social, essas organizações enfrentam desafios significativos. Sua operação depende fortemente de doações e financiamento externo, visto que não têm fins lucrativos e não participam de mecanismos de mercado, uma vez que a dependência de doações e de trabalho voluntário podem limitar a eficácia das suas atividades (TENÓRIO, 2004). Com isso, a gestão financeira é um desafio, pois a falta de profissionais especializados compromete a administração eficiente dos projetos e a realização dos objetivos propostos, interferindo no aproveitamento eficiente dos recursos obtidos pela associação.

2.2 Gestão financeira

Para Chiavenato (2022), a Gestão Financeira (GF) corresponde a área da administração que é responsável por cuidar e gerenciar os recursos financeiros de uma empresa. Dentro da GF, o orçamento de capital, a estrutura de capital e a gestão do capital de giro estão diretamente ligados para uma melhor tomada de decisão por parte da organização. Nesse viés, é essencial que as associações do terceiro setor tenham uma constante efetivação no gerenciamento e transparência do capital, pois isso permite que a organização maximize seu impacto social.

A gestão das finanças é composta pela função contábil e função financeira, que apresentam semelhanças, mas há diferenças. Enquanto Chiavenato (2022) define a função contábil como “um insumo básico para a função financeira”, Gitman (2010) diz que a principal distinção é a ênfase da contabilidade em métodos por competência.

Usando determinados princípios padronizados e geralmente aceitos, os contabilistas preparam demonstrações financeiras que reconhecem as receitas no momento da venda (tenha o pagamento sido recebido ou não) e reconhecem as despesas quando são incorridas. Essa abordagem é conhecida como regime de competência (GITMAN, 2010, p. 10).

A colaboração entre essas áreas fortalece o planejamento, a tomada de decisão e a captação eficiente de recursos, promovendo equilíbrio e transparência na gestão financeira da organização.

Outrossim, entende-se a análise das demonstrações financeiras como meios e métricas ao qual se verifica as condições monetárias operacionais de uma determinada empresa (CHIAVENATO, 2022, p. 67). Para o presente estudo, a análise financeira desempenhou um papel fundamental, pois permitiu avaliar a estabilidade e a liquidez da “Casa de EMAÚS”. Por meio dessa análise, foi possível visualizar a gestão financeira da associação para aprimorar pontos específicos.

Portanto, é imprescindível que tanto a ADIMI, quanto as organizações desse setor, mantenham as demonstrações constantemente em vista, pois a partir das vantagens proporcionadas, é permitido “a terceiros [...] avaliar o desempenho financeiro e operacional da empresa e tomar decisões sobre suas transações com ela.” (CHIAVENATO, 2022, p. 67).

2.3 Transparência e *accountability* no Terceiro Setor

A entidade Casa de Emaús atua no acolhimento de pessoas em vulnerabilidade social por meio de um albergue noturno e disponibilização de cursos profissionalizantes e educacionais. Para garantir a efetividade dessas atividades, ela recebe recursos de doações, financiamentos ou parcerias. No entanto, para aquisição desses, é necessário comprovar sua responsabilidade organizacional. Sendo uma entidade privada sem fins lucrativos, é

subordinada à Lei nº12.527/2011 de Acesso à Informação, que exige a disponibilização das informações sobre os recursos públicos recebidos, permitindo que qualquer interessado tenha acesso a essas informações.

Diante do exposto, a transparência de suas finanças é de direito e interesse da comunidade, especialmente para os doadores. Segundo Cruz (2002, p.1), “[...] o doador raciocina da seguinte forma: se não sabe de que maneira seus recursos foram aplicados, se não se sente capaz de vislumbrar resultados, não têm estímulo para doar mais”. Isso demonstra a importância da prestação de contas, tanto na forma financeira quanto no relatório sobre os resultados das atividades desenvolvidas. Para a Associação ADIMI, é essencial utilizar ferramentas de gerenciamento que proporcionem informações explícitas sobre como os recursos foram aplicados, incentivando novas doações.

Como principais interessados, os órgãos fomentadores exigem a adoção de ferramentas gerenciais que possibilitem a obtenção de informações concisas. Nesse sentido, Tondolo (2022) destaca que essas ferramentas são fundamentais para garantir que a gestão financeira seja transparente e acessível. Ananias (2020) complementa, afirmando que as demonstrações contábeis são instrumentos eficazes para garantir a transparência, pois permitem evidenciar a aplicação dos recursos, detalhando receitas e despesas de forma organizada, conforme ressaltado por Gitman (2010).

A transparência nas organizações sem fins lucrativos pode ser compreendida por meio de três aspectos: divulgação (*disclosure*), conformidade legal (*compliance*) e prestação de contas (*accountability*). No contexto da Casa de Emaús, a prestação de contas refere-se à obrigação de demonstrar como os recursos recebidos foram utilizados. De acordo com Oliveira (2009, *apud* CARNEIRO, 2011), essa prestação de contas se divide em dois aspectos: a financeira, que envolve o destino e o uso dos recursos, e a não financeira, que abrange os relatórios sobre o desenvolvimento das atividades realizadas, focados nos resultados alcançados.

Para garantir a prestação de contas financeiras, a entidade deve elaborar as seguintes demonstrações: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Período (DRE), Demonstração dos Fluxos de Caixa e Notas Explicativas. Já as informações não financeiras são apresentadas por meio dos relatórios de atividades, que descrevem o andamento e os resultados das ações da entidade.

2.4.1 Fluxo de caixa

Gitman (2010) afirma que a principal característica de um administrador é a ênfase na gestão dos fluxos de caixa (FC), ou seja, nas entradas e saídas de dinheiro. Tanto a entrada quanto a saída são processadas por meio do Caixa, que é responsável por pagar despesas e receber receitas, desempenhando a função de monitorar e gerenciar as entradas e saídas de dinheiro da organização (CHIAVENATO, 2022).

Essa ferramenta demonstra-se importante justamente por ser a base da elaboração de relatórios financeiros, pois registra a movimentação dos ativos e passivos e possibilita embasar como esses elementos se modificam ao decorrer das transações. Por exemplo, em um balanço patrimonial, demonstra-se como os passivos foram adquiridos ou convertidos ao longo do tempo, e vice-versa. Ter essas informações de forma detalhada e registrada é um passo fundamental para a transparência.

Além disso, o fluxo de caixa fornece uma base de dados útil para previsões relacionadas aos ativos e passivos, tanto fixos quanto variáveis. Isso permite especular sobre a renda e os gastos futuros com base em registros passados, proporcionando uma tomada de decisão mais segura para a administração financeira. Tais ações podem ajudar a entidade a evitar assumir compromissos para os quais não haverá orçamento ou deixar de direcionar mais recursos para áreas que necessitam deles, caso tivessem o capital necessário.

Entretanto, vale salientar que essas previsões devem considerar uma associação de fatores externos e internos que podem impactar a estabilidade do fluxo financeiro da entidade. Entre esses aspectos, estão os políticos, ambientais, econômicos e as mudanças internas na entidade, que podem gerar um aumento repentino de arrecadações ou despesas.

Deste modo, a pesquisa contou com a utilização do documento para uma análise aprofundada e comparativa das origens e aplicações de caixa da ONG Casa de EMAÚS.

2.5 Metodologia

A metodologia teve como finalidade uma pesquisa aplicada, já que visou desenvolver mecanismos úteis na resolução dos problemas analisados na gestão financeira da entidade. Contém objetivos descritivos, por realizar análise da literatura acerca do tema proposto, e exploratórios, em razão da diversidade de mecanismos utilizados na coleta de dados. Ademais, enquadra-se como quali-quantitativa, de acordo com o ambiente em que a pesquisa foi conduzida, a natureza, a coleta e a análise dos dados obtidos. (GIL, 2017).

Além disso, trata-se de uma pesquisa de campo, a qual foi realizada na cidade em que se encontra o objeto de estudo (Cubatão/SP), por meio da aplicação de um formulário aberto ao

público geral com o propósito de coletar informações necessárias. Ademais, outros dados também foram obtidos, mediante entrevistas semiestruturadas com membros na organização.

Os dados obtidos por entrevistas foram tratados por intermédio da análise de conteúdo, enquanto o formulário contou com perguntas fechadas de alternativas únicas ou de múltiplas alternativas. Em ambos os casos, a categorização foi realizada após a coleta, com intuito de trazer dados relevantes para o estudo de caso.

Para embasamento e conhecimento teórico, realizou-se uma revisão bibliográfica, conforme proposto por Gil (2017). Para buscar trabalhos acadêmicos como fonte de pesquisa, foram utilizados os seguintes descritores na base de dados *Google Academy*: gestão financeira em ONGs, Terceiro Setor - gestão financeira e análise financeira em ONGs,

Com o propósito de analisar a gestão financeira da EMAÚS, realizou-se uma pesquisa documental, visando identificar lacunas financeiras da ONG por meio dos documentos fornecidos. O foco principal foi o Fluxo de Caixa, o Estatuto e a lista de membros constituintes da organização.

Por meio do FC, foram analisadas as entradas e saídas de dinheiro direcionadas à ONG, avaliando possíveis inconsistências nas informações e como esse estudo poderia contribuir para a construção de um Fluxo de Caixa eficaz para a organização, sugerindo mudanças caso necessário. Essas sugestões poderão ser aplicadas na ONG mencionada no presente estudo, bem como em outras que se interessem.

Em vista dos métodos abordados para compreensão da gestão financeira da Casa de Emaús por meio de entrevistas, coleta de documentos e análise de suas dificuldades quanto a gestão de seu fluxo de caixa, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso único, que ocorre “pela análise de um fenômeno único e isolado, com o objetivo de compreendê-lo em sua totalidade, considerando suas especificidades e contextos, sem a intenção de generalizar os resultados para outros casos” (GIL, 2017, p. 68).

A análise do estudo de caso ocorreu de forma simultânea, com as informações coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas e, conseqüentemente, pela coleta dos documentos disponibilizados pela organização.

2.5.1 Entrevista

Para conhecer a entidade, foram feitas coletas de dados qualitativos, por meio de entrevistas semiestruturadas, ambas foram realizadas com a Associação da Divina Misericórdia

(ADIMI) – Casa de Emaús. As entrevistas foram feitas de forma presencial com perguntas abertas e de maneira que caso necessário possibilitasse o surgimento de novos questionamentos e apresentação de outros fatores por parte dos entrevistados.

Na primeira coleta de dados, realizada no dia 28 de agosto, as perguntas estipuladas foram direcionadas ao orientador pedagógico da organização, que é responsável por coletar e transferir os registros do FC para a empresa contábil, se dividindo em perguntas a respeito da constituição da organização e perguntas sobre a gestão de capital da entidade.

Foram abordados os seguintes pontos referentes a constituição da ONG: a existência de um CNPJ; o método de armazenagem de documentos e o responsável por essa tarefa; à disponibilidade de acesso ao estatuto da ONG; as principais metas e objetivos da entidade, bem como o prazo estipulado para sua conclusão; e a definição de estratégias específicas para alcançar os objetivos estabelecidos.

Posteriormente, os questionamos focaram na gestão de capital, abordando as seguintes perguntas: Como a organização lida com o capital que recebe, se realiza algum tipo de registro das entradas e saídas financeiras; se existem documentos para verificar sua situação orçamentária, incluindo quem tem acesso a eles e onde são registrados; se os dados seguem protocolos ou normas reguladoras, se sim, quem é responsável por estas atividades, e qual seu cargo e formação.

A segunda entrevista ocorreu no dia 13 de setembro, contando com a presença da presidente da organização e do orientador pedagógico. As perguntas visavam entender os fatores ligados à organização dos cargos voltados para gestão financeira da entidade e como funcionavam os métodos para arrecadação de capital.

As principais perguntas para entender a organização dos membros foram: (i) “Quem são os associados?” Os entrevistados responderam que a entidade contava com 40 pessoas, divididas em conselho fiscal, deliberativo e o executivo.

Para parte da arrecadação financeira e seu gerenciamento, as principais perguntas foram: (i) “Quais são as atividades que a ONG esteve ou está exercendo nos últimos 3 meses?” Os entrevistados disseram não estarem exercendo nem um projeto no momento, mas já haviam previsões de outros projetos para pôr em curso na área da social e da educação (ii) “A ONG possui um relatório constando as despesas das atividades exercidas ou que estão sendo desenvolvidas?” tendo como resposta que sim, e forneceram como balancete, entretanto relataram que algumas coisas não constavam no relatório e que boa parte das informações

proviam do bazar (iii) “A associação tem um planejamento estratégico na realização das atividades com as verbas recebidas?” Os entrevistados relatam contar com gastos pré direcionados para projetos conveniados, por necessidade de relatar os gastos ao município.

2.5.2 Estudo de caso

Em 28 de maio de 2000, a Casa de Emaús foi fundada com o propósito de acolher pessoas em situação de vulnerabilidade social, oferecendo serviços como alimentação, apoio psicológico e atendimento médico. A associação, além de contar com funcionários e voluntários, mantém parcerias com outras organizações para ampliar seu impacto e assegurar os recursos necessários para a continuidade de sua missão.

A missão da organização é promover inclusão e dignidade, focando no desenvolvimento contínuo dos indivíduos em situação de vulnerabilidade. Já seus valores fundamentais incluem respeito, solidariedade, empatia e transparência.

Prevista pelo estatuto como Associação da Divina Misericórdia, a entidade tem por efeito criar e manter, gratuitamente, albergues noturnos, asilos, creches, centro de convivência, de educação, orientação profissionalizante e lazer para atender e amparar pessoas carentes. Para sustentar o prédio da entidade durante a ausência das atividades, é realizada a venda de roupas por meio de um bazar.

Ademais, com o propósito de analisar o fluxo de caixa da organização, foram solicitados os seguintes documentos: o estatuto, para compreender os objetivos da ONG, os direitos e deveres dos associados e as fontes de recurso; e o fluxo de caixa, para entender de que forma as entradas e saídas eram registradas e identificar possíveis lacunas.

A primeira coleta de dados visou obter o fluxo de caixa da associação, uma vez que sua análise seria o pilar para o presente estudo. Ciente da documentação requerida, a presidente da ONG forneceu os documentos de forma impressa, abrangendo o período de registros do mês de setembro de 2024. Ademais, no que tange à prestação de contas e nos registros das entradas e saídas, uma empresa terceirizada de contabilidade é responsável por lançar relatórios de tais dados financeiros.

O FC disponibilizado pela Casa de Emaús contou com lacunas explícitas em seus registros, como; as saídas financeiras registradas no fluxo de caixa da ONG não constam os ativos e passivos inteiramente, uma vez que ele só é utilizado para registrar o bazar da organização.

Em paralelo, a associação não registra para quais atividades a liquidez está sendo atribuída, contando com a ausência de detalhamentos referente aos produtos vendidos, dado que as informações registradas são generalizadas pelo termo “VENDA”. Não há registros das doações recebidas dos associados contribuintes, e não é especificado se os pagamentos dos produtos adquiridos no bazar foram realizados por meio de cartão de crédito ou débito. Por fim, percebe-se que não há controle das despesas operacionais, e a organização carece de um planejamento orçamentário que inclua previsões financeiras futuras para o fluxo de caixa.

2.5.3 Formulário

Conforme apontado por Gil (2017), a pesquisa de campo tem como um de seus objetivos observar como determinados comportamentos ou fenômenos ocorrem para que pesquisadores colem dados a fim de testar e validar hipóteses. Nessa linha, com objetivo de coletar dados quantitativos para compreender a opinião dos residentes da cidade de Cubatão/SP sobre fluxo de caixa e transparência de contas, foi distribuído um formulário digital.

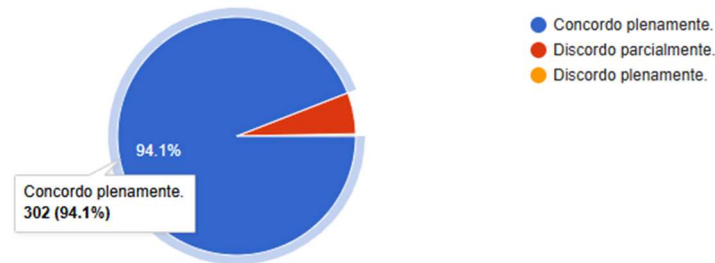
O formulário foi monitorado no período de 18/10 a 31/10 de 2024, com apuração de 328 respostas e um público acima de 15 anos de idade. As questões abordadas foram: “Você acha que o fluxo de caixa pode contribuir para a prestação de contas de entidades do Terceiro Setor?”, “Conforme as situações descritas abaixo, assinale a alternativa que você estaria mais disposto a realizar alguma doação financeira” e “Qual fator teve maior impacto na sua decisão da pergunta anterior?”

Considerando que no link compartilhado havia um vídeo para explicar a função do FC, foi obtido 94,1% para “concordo plenamente” referente à contribuição do FC na prestação de contas.

Figura 1 - Gráfico das respostas da primeira pergunta (captura de tela)

Você acha que o fluxo de caixa pode contribuir para a **prestação de contas*** de entidades do Terceiro Setor (normalmente caracterizadas por ONGs e Associações)?

321 responses



Fonte: Google Forms, 2024

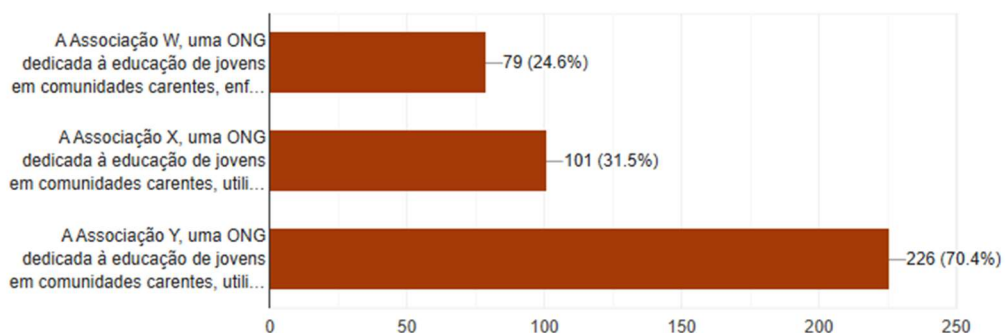
Para compreender o perfil da associação mais apta a receber doação, foram simuladas três associações, nomeadas W, X e Y. A “W” não utiliza ferramentas de gestão financeira de forma eficiente e as entradas e saídas de recursos são registradas manualmente em cadernos, o que frequentemente resulta em erros e falta de precisão nos dados; a “X” tem registros precisos e atualizados, permitindo um controle rigoroso das finanças. No entanto, a associação enfrenta dificuldades em divulgar essas informações de maneira clara e acessível; e a “Y” utiliza ferramentas de gestão financeira de forma eficiente, garantindo registros precisos e atualizados. Além disso, a associação se destaca na divulgação de seus dados financeiros, apresentando relatórios claros e acessíveis para toda a comunidade.

Aparente na figura, 70,4% dos respondentes selecionaram a associação Y.

Figura 2 - Gráfico das respostas da segunda pergunta (captura de tela)

Conforme as situações descritas abaixo, assinale a alternativa que você estaria mais disposto a realizar alguma doação financeira: [Copy chart](#)

321 responses



Fonte: Google Forms, 2024

Por fim, obteve-se qual o critério de avaliação para a seleção da organização. Os critérios dispostos nas alternativas foram: “A organização na parte financeira e a divulgação dos dados da ONG ajudam a validar a seriedade dos serviços prestados e demonstram se a ONG utiliza os recursos de forma correta”, “o foco principal da ONG em ajudar a comunidade. Os

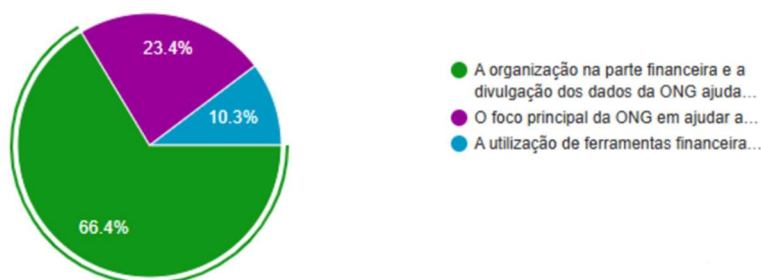
fatores financeiros são consequência das atividades realizadas e instrumentos de gestão interna, logo, não entra em meus critérios de avaliação” e “a utilização de ferramentas financeiras. Independentemente da coerência das informações, ela já demonstra a seriedade dos serviços prestados, mesmo que não seja possível acessar o que foi feito com as doações”.

O critério mais escolhido foi o primeiro, com 66,4% do total das respostas.

Figura 3 - Gráfico das respostas da terceira pergunta (captura de tela)

Qual fator teve maior impacto na sua decisão da pergunta anterior? (Por favor, leia com atenção as alternativas)

321 responses



Fonte: Google Forms, 2024

2.6 Análise e discussão

Em primeiro instante, foi observado que a ONG carece de voluntários com conhecimentos técnicos necessários para gerenciar as questões financeiras, e que isso pode ser um empecilho para a construção de um fluxo de caixa bem estruturado. A associação não dispõe de um profissional da área de contabilidade, optando, portanto, por pagar mensalmente uma empresa especializada para verificar e validar os registros financeiros elaborados pela entidade.

Essa lacuna profissional confirma a afirmação de Gitman (2010) sobre muitas entidades de pequeno porte não ter acesso a sistemas financeiros efetivos, e isso se reflete em como a ONG registra seus ativos e passivos, no caso da Emaús, os registros são manuais. Nesse sentido, para analisar o fluxo de caixa foi necessário compreender as finalidades da ADIMI que, previsto pelo estatuto, realiza a venda de roupas por meio de um bazar para autossustento durante a ausência de atividades.

Durante entrevistas, a associação relatou captar outros ativos, e conforme a figura 1, percebe-se que não há evidências desses registros no fluxo de caixa (FC). De acordo com Chiavenato, “o caixa é o ponto de trânsito de todo o dinheiro que entra e sai da empresa”, logo, esses ativos de origem externa às atividades do bazar também fazem parte do dia a dia da organização, e ao não serem incluídos, abrem margem para possíveis informações deficitárias. Consequentemente, isso dificultou uma prestação de contas transparente por meio do fluxo de

caixa, já que esses ativos externos não aparecerão nas ferramentas demonstrativas dependentes do FC para sua construção.

Figura 4 - Fluxo de caixa da Associação da Divina Misericórdia - Casa de Emaús, 2024

| DATA | DESCRIÇÃO | ENTRADA | SAÍDA | FORMATO DE MOVIMENTAÇÃO | T. ENTRADA Dia | T. SAÍDA Dia | Saldo |
|------------|---------------------------|------------|--------------|-------------------------|----------------|--------------|--------------|
| | Saldo inicial | | | | | | R\$ 1.237,49 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 10,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.247,49 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 76,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.323,49 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 1,10 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.324,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 12,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.336,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 4,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.340,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 30,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.370,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 10,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.380,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 25,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.405,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 5,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.410,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 50,00 | | CARTÃO (CRÉDITO/DÉBITO) | | | R\$ 1.460,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 6,00 | | CARTÃO (CRÉDITO/DÉBITO) | | | R\$ 1.466,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 50,00 | | CARTÃO (CRÉDITO/DÉBITO) | | | R\$ 1.516,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 115,00 | | CARTÃO (CRÉDITO/DÉBITO) | | | R\$ 1.631,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 20,00 | | CARTÃO (CRÉDITO/DÉBITO) | | | R\$ 1.651,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 25,00 | | CARTÃO (CRÉDITO/DÉBITO) | | | R\$ 1.676,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 20,00 | | CARTÃO (CRÉDITO/DÉBITO) | | | R\$ 1.696,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 50,00 | | PIX | | | R\$ 1.746,59 |
| 02/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 35,00 | | PIX | | | R\$ 1.781,59 |
| 02/09/2024 | COMBUSTIVEL CONTABILIDADE | | R\$ (100,00) | DINHEIRO | | | R\$ 1.681,59 |
| 02/09/2024 | MARMITA | | R\$ (200,00) | DINHEIRO | | | R\$ 1.481,59 |
| 02/09/2024 | GASTO ADMINISTRATIVO | | R\$ (300,00) | DINHEIRO | | | R\$ 1.181,59 |
| 02/09/2024 | | | | | R\$ 544,10 | R\$ (600,00) | R\$ 1.181,59 |
| 03/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 18,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.199,59 |
| 03/09/2024 | VENDAS BAZAR | R\$ 10,00 | | DINHEIRO | | | R\$ 1.209,59 |

Fonte: Adaptado pelos autores, 2024

Embora a entidade emita relatórios financeiros como Demonstração de Resultado do Exercício, balanço patrimonial, notas explicativas e o próprio fluxo de caixa, percebeu-se que os representantes da entidade os associam exclusivamente às exigências regulatórias, subestimando seu potencial como ferramentas de gestão estratégica. Essa abordagem limitada contribui para a ausência de rigor nos registros financeiros, prejudicando a definição de metas realistas. Como propõe Tenório (2004), ainda que a missão da entidade seja filantrópica, é fundamental adotar estratégias eficazes para alcançar os objetivos sociais.

Ademais, foi observado que a ONG não detalha a destinação da liquidez, comprometendo a transparência orçamentária, sendo assim, não é possível verificar se as destinações de recursos são condizentes com suas metas e objetivos. Também foi visualizado um déficit em seu fluxo de caixa, pois como citado anteriormente, há apenas registros das transações realizadas na prestação de serviço do bazar.

Nota-se ainda na Figura 1, que o FC da ONG não contém detalhamento referente aos produtos vendidos. Os dados registrados constam como “VENDA” e não há, respectivamente, o que foi vendido. Isso impossibilita a ONG de fazer previsões sobre suas vendas, no qual ajudariam para lançamentos futuros. Ademais, não há registros de doações recebidas e direcionamento dos recursos arrecadados, no qual influenciam na falta de transparência da organização ao registrar seu financeiro.

Por meio das demonstrações financeiras, é possível concluir se a entidade é capaz de cobrir suas obrigações, sendo isso um indicativo de saúde econômica (GITMAN, 2010). Sendo

assim, os órgãos fomentadores cobram pela adoção de ferramentas financeiras para obter informações confiáveis das atividades desenvolvidas (TONDOLO, 2022), paralelamente, os resultados obtidos do formulário ressaltam que a utilização da ferramenta financeira não serve apenas para o controle interno da organização, uma vez que o controle de entradas e saídas pode ser utilizado para promover a satisfação ao público sobre a aplicação de suas contribuições.

Na visão de Cruz (2002) os doadores têm necessidade de saber como os recursos doados foram utilizados, estimulando sua motivação para mais doações. Caminhando na mesma linha, a percepção do público na cidade de Cubatão é de que o fluxo de caixa contribui para informar essa designação de recursos. Ao selecionar uma associação apta a receber suas doações, eles consideram a disponibilidade de informações financeiras como um critério de avaliação, pois isso satisfaz seu interesse em entender como estão contribuindo para as ações da entidade.

Nessa conjuntura, a demonstração do FC possibilita a análise da empresa por administradores financeiros e demais partes interessadas (GITMAN, 2010). E em razão disso, é essencial que as associações adotem um planejamento eficaz de seus registros, dado que isso influencia possíveis fomentos externos. No entanto, a entidade Casa de Emaús apresenta um déficit em seu fluxo de caixa. Seguindo essa linha de raciocínio, destaca-se que:

“A elaboração correta das demonstrações contábeis, oferecem muitas vantagens para essas entidades. E é de grande importância que as mesmas demonstrem e divulguem seus resultados com clareza, para evidenciar uma prestação de contas transparente e que comprove a seriedade dos serviços prestados.” (Valentim e Nunes, 2015, p.13).

Para além disso, as informações recorrentes do FC são de grande importância para diversas partes interessadas que necessitam constantemente de medidas relativas ao desempenho da entidade, uma vez que, devido ao seu ganho de doações e entradas externas serem extremamente relativas, o controle destes é essencial para obter o melhor aproveitamento (GITMAN, 2010).

Essas dificuldades demonstram que a falta de aspectos técnicos nas atividades da organização, por ausência de profissionais, compromete a eficácia da prestação de contas, uma vez que as informações ausentes forneceriam maior satisfação sobre as movimentações financeiras e contribuiriam para o processo de prestação de contas.

A gestão financeira é essencial para avaliar a maneira como os recursos financeiros são obtidos, sendo necessária a montagem de relatórios de informações financeiras detalhados para que haja a tomada de decisão de forma assertiva (CHIAVENATO, 2022), todavia, algumas lacunas como a carência de informações detalhadas e a ausência de alguns registros financeiros

por parte da EMAÚS em sua prestação de contas interferem para que tais dados sejam utilizados estrategicamente.

Chiavenato (2022) destaca que a transparência é fundamental para que terceiros possam avaliar o desempenho financeiro e operacional de uma organização, permitindo decisões mais embasadas sobre suas interações com ela. A pesquisa quantitativa realizada com o público revelou que a transparência financeira é um fator determinante para estimular doações, evidenciando que registros precisos e atualizados sobre receitas, despesas e aplicação de recursos são essenciais para construir confiança com possíveis doadores.

Para mitigar as lacunas da Associação, é essencial otimizar a organização das informações do FC. Deve-se todas as receitas de fontes externas, como doações e parcerias, garantindo maior completude das informações financeiras. O detalhamento das transações do bazar, especificando o tipo e a quantidade de produtos vendidos, também é uma medida importante, pois permite uma análise mais aprofundada do desempenho das atividades e contribui para a definição de estratégias voltadas à otimização dos recursos. Por fim, a adoção de ferramentas digitais de gestão financeira possibilitaria o registro sistemático e detalhado de receitas e despesas, otimizando os processos contábeis e ampliando a acessibilidade aos dados financeiros da organização.

A associação estudada detém de um veículo próprio para divulgação e disponibilidade de relatórios financeiros, porém, em vista dos registros manuais e dificuldade de manter controle diariamente, foi elaborado uma proposta de intervenção com objetivo de auxiliar a ONG para a construção de um fluxo de caixa mais eficaz, e na implementação de um sistema próprio para facilitar a visualização de sua gestão financeira.

Em prol da organização das informações, foi disponibilizado uma planilha no *Google Sheets* com um *layout* para fluxo de caixa, controlando diariamente o registro de entradas e saídas e organizando-os mensalmente. Em conjunto à planilha, a ferramenta Power Bi está integrada disponibilizando os dados do *Sheets* em formato de *dashboards*.

E para as demais entidades do Terceiro Setor otimizar sua transparência de informações, foi elaborado uma proposta de site para divulgar missão e valores, projetos, e resultados financeiros alcançados, de modo a dar a entidade maior visibilidade quanto às ações realizadas e por conseguinte oferecer aos stakeholders elementos para avaliação crítica, por meio da gestão financeira transparente e auditável. Paralelamente, os autores detém de um site público, *Cash*

Flow, que ensina a utilizar e tomar decisões com a planilha, qual a importância da transparência e gestão financeira no Terceiro Setor.

Essas ações impactam na transparência da gestão do fluxo de caixa, além de fortalecer a prestação de contas para doadores e a sociedade de forma acessível. O detalhamento dos registros e a inclusão de notas explicativas sobre a destinação dos recursos arrecadados possibilitam uma visão nítida do uso dos recursos, aumentando a confiança nas demonstrações financeiras.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como principal objetivo analisar o fluxo de caixa da Casa de Emaús para aprimorar sua prestação de contas. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com a entidade e a população residente na cidade onde a organização atua. Foram identificadas lacunas no fluxo de caixa que prejudicam a transparência da ADIMI, e sugeriu-se uma ferramenta colaborativa para melhorar tal questão. Além disso, essa pesquisa colaborou para a validação das hipóteses formuladas inicialmente: (i) a implementação de um fluxo de caixa transparente aumenta a atratividade da ONG para doadores; (ii) a falta de aspectos técnicos nas atividades da organização compromete a eficácia da prestação de contas.

Ao realizar a identificação de lacunas nas informações financeiras, a análise revelou que a entidade emite, de forma eficiente, as demonstrações financeiras necessárias para prestação de contas, sendo as de fluxo de caixa, balanço patrimonial e resultado dos exercícios, no entanto, é evidente que a ausência de profissionais da área financeira dentro da organização pode comprometer a eficácia desse processo, visto que os registros são realizados manualmente para serem entregues à empresa de contabilidade.

Essa lacuna profissional abre margem para a ausência de algumas informações dentro do FC que são significantes para a transparência de uma associação. Em vista das variadas atividades realizadas pela ONG, o déficit presente na ferramenta ocorre por ser registrado apenas as transações do bazar, além de, no mesmo documento, não constar a forma de pagamento dos produtos vendidos.

Todas essas dificuldades, em conjunto, validam a hipótese de que a falta de aspectos técnicos nas atividades da organização compromete a eficácia da prestação de contas, uma vez que essas informações ausentes forneceriam maior satisfação sobre como acontecem as movimentações financeiras.

Ademais, foi coletada a percepção do público sobre prestação de contas. Os resultados indicaram que os participantes acreditam na importância do fluxo de caixa para a prestação de contas, e ao selecionar uma associação apta a receber sua doação, é tido como critério de avaliação a disponibilidade das informações financeiras, o que satisfaz seu interesse em como está contribuindo para as ações. Do mesmo modo, tal percepção válida a hipótese de que a implementação de um fluxo de caixa transparente aumenta a atratividade da ONG para doadores.

A partir das informações coletadas, foi possível identificar que a otimização do fluxo de caixa pode melhorar a transparência nas operações financeiras ao permitir maior detalhamento e precisão nos registros, eliminando lacunas que comprometem a confiança nos dados apresentados. Um fluxo de caixa organizado garante o monitoramento contínuo das transações, assegura a clareza das fontes de recursos e das destinações, e possibilita a visualização de informações em tempo real por meio de ferramentas como o Power BI. Essas melhorias promovem uma prestação de contas mais confiável, visto que as informações geradas pela ferramenta aparecerão nas demais demonstrações financeiras fornecidas ao público.

Dessa forma, por meio da intervenção sugerida espera-se otimizar a gestão de fluxo de caixa para promover a transparência da prestação de contas da Emaús, aumentar sua acessibilidade de informações financeiras aos doadores e sociedade, e facilitar a divulgação de suas ações em meios digitais. Ademais, o site *Cash Flow* atuará como suporte a outras entidades do Terceiro Setor, disponibilizando a mesma ferramenta digital de FC e vídeos auxiliares para sua gestão.

REFERÊNCIAS

ANANIAS, J. **Prestação de contas e captação de recursos: estudo em entidades do terceiro setor do Estado do Paraná.** [s.l: s.n.]. Disponível em:

<<https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2782.pdf>>.

Acesso em: 20 set. 2024.

BRASIL. Lei n.º 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações da sociedade civil de interesse público e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União, Brasília**, DF, 11 jan. 2002. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm?ref=blog.suitebras.com>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRASIL. Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011. Dispõe sobre o acesso à informação. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 15 out. 2024.

BRASIL. Lei n.º 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º ago. 2014. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. **ITG 2002 – Interpretação Técnica Geral 2002**. Item 22. Brasília, 2015. Disponível em: <<https://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2024.

CALEGARE, M. G. A.; JUNIOR, N. da S. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Revista Psicologia Política**, v. 9, n. 17, p. 129–148, 2009.

Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7918690>>. Acesso em: 28 ago. 2024.

CARNEIRO, A. de F.; OLIVEIRA, D. de L.; TORRES, L. C. Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 2, 12 fev. 2011. Disponível em:

<<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrrj/article/viewArticle/1206>>.

Acesso em: 19 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CRUZ, Célia. Ética e transparência: duas importantes ferramentas na captação de recursos. **Revista Filantropia** – São Paulo, julho/agosto de 2002. Disponível em: <<https://www.filantropia.org>>. Acesso em: 19 set. 2024.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas Ltda., 2017.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Edição Padrão. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2021.

NUNES, Thamires; VALENTIM, Franciele. **Terceiro setor – gestão financeira: ênfase no fluxo de caixa**. 2015. 91 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, 2015. Disponível em: <<https://aberto.univem.edu.br/handle/11077/1402>>. Acesso em: 22 maio 2024.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

TONDOLO, R. R. P. et al. Transparência no terceiro setor: uma proposta de construção e mensuração. **Espacios Públicos**, v. 19, 19 p., junho de 2022. Disponível em: <<https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19247>>. Acesso em: 09 jun. 2024.

TOZZI, J. A. Gestão financeira e orçamentária no terceiro setor. **Pensamento & Realidade**, 29, 19 p., 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/21227>>. Acesso em: 19 jun. 2024.