

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



Qualificar o planejamento financeiro

.5

Fazer uso inteligente do que se tem à disposição

Pode-se pensar que gestão financeira esteja apenas relacionada a cuidar dos recursos que entram e daqueles que saem da organização e, em muitos casos, lidamos com as finanças desta forma mesmo. Existem crianças para serem atendidas e, para isso, é necessário comprar material, comida e pagar salários. A organização da sociedade civil (OSC) precisa ter dinheiro em caixa para cobrir estas despesas. Se acontecer alguma despesa imprevista, precisará “se virar na hora” para resolver a situação e pagar a conta. Pode-se fazer um bazar para arrecadar fundos para, por exemplo, consertar ou reformar o salão. Vive-se no limite e nunca sobra dinheiro.

Aprofundando a compreensão sobre a natureza dos recursos financeiros e seus usos dentro de uma OSC, podemos também qualificar o planejamento financeiro e o processo de tomada de decisão sobre as prioridades na hora de aplicar os recursos e mobilizar fundos.

IDENTIFICAMOS TRÊS TIPOS DE USO DOS RECURSOS FINANCEIROS DE UMA OSC: O CAPITAL DE GIRO, O CAPITAL IMOBILIZADO E O CAPITAL DE RENOVAÇÃO. O EQUILÍBRIO ENTRE ESTES TRÊS TIPOS CONTRIBUI PARA O FUNCIONAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO.

Dimensionar o capital de giro

O capital de giro é associado à manutenção das atividades cotidianas da OSC. Ele é o conjunto dos recursos financeiros indispensáveis às atividades e ao funcionamento da OSC. É representado pelo dinheiro disponível, pelo estoque de produtos e materiais e pelos títulos a receber da organização.

A necessidade do capital de giro surge, pois para produzir um serviço ou um atendimento, a OSC precisa ter recursos disponíveis. Estes recursos são necessários até que este produto ou serviço seja realizado e “recebido” (ou remunerado) pela captação de recursos.

Por exemplo, para manter-se uma creche funcionando no ciclo de um mês, é necessário pagar salários, impostos, alimentos, materiais didáticos etc. Mas o convênio da Prefeitura ou as contribuições dos associados geralmente ocorrem apenas uma vez por mês. Por isso, a entidade



precisa ter uma reserva de recursos (dinheiro, crédito etc.) para pagar as contas até que as receitas ocorram. Esta reserva é o capital de giro.

O dimensionamento do capital de giro é dado pela diferença entre as contas a pagar e a receber num determinado intervalo de tempo, ou melhor, pela diferença entre o conjunto das obrigações financeiras e o conjunto das promessas de recebimento ou haveres da OSC durante certo período. Por exemplo, se todo mês se paga \$5 de água, luz e telefone no dia 2, \$30 de salários no dia 5 e \$30 de fornecedores no dia 15, num total de \$65, mas só se recebe a receita do convênio correspondente no dia 20, haverá a necessidade de a organização possuir \$65 de reservas entre o dia 1º e o dia 15 para honrar seus compromissos.

A GESTÃO DO GIRO DIZ RESPEITO A RITMO E MOVIMENTO, DIZ RESPEITO AO FLUXO DE DESPESAS E RECEITAS AO LONGO DO TEMPO, AO FLUXO DE COMPROMISSOS E HAVERES, AO MOMENTO PRESENTE.

Como se pode perceber, o dimensionamento do capital de giro é dado em função do ritmo e do volume de atendimento de uma OSC, assim como do ritmo das receitas desta mesma OSC. Assim, a gestão do giro diz respeito a ritmo e movimento, diz respeito ao fluxo de despesas e receitas ao longo do tempo, ao fluxo de compromissos e haveres, ao momento presente. Uma ferramenta para a gestão do capital de giro é o fluxo de caixa e o orçamento de fluxo de caixa.

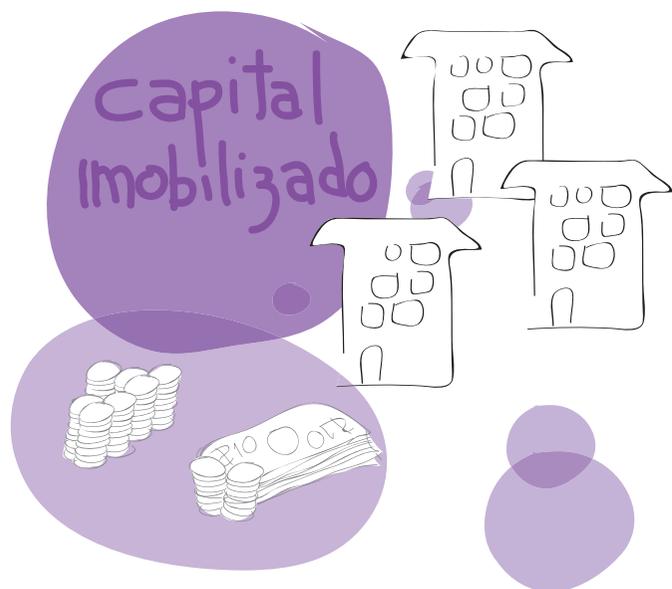
A insuficiência de capital de giro gera estresse todo mês, na hora em que a organização precisa pagar suas contas. Se o capital de giro é elevado demais, outros usos importantes para os recursos podem deixar de ser realizados.

Num certo sentido, capital de giro dá o fôlego para as operações. Ele pode ser entendido como o sistema circulatório que, pelo fluxo permanente, renova e nutre cada parte da organização com os insumos, bens e serviços. Justamente por ser necessário para manter a OSC funcionando, qualquer desequilíbrio no capital de giro pode ser fatal para a organização. Sem capital de giro, a OSC não sobrevive. Imagine um posto de gasolina todo montado e equipado, mas que o proprietário não tenha dinheiro ou crédito para comprar gasolina. Sem gasolina para vender não há como gerar receitas. A falta de capital de giro leva à morte súbita.

Como a manutenção do capital de giro é fluxo contínuo, sua necessidade é permanente: entra hoje e sai amanhã, continuamente. Por isso, dificilmente a OSC mantém seu giro com eventos e projetos esporádicos; o capital de giro precisa ser assegurado com receitas contínuas, a exemplo de convênios e mensalidades de associados.

Gerenciar o capital imobilizado

A OSC, quando nasce, se estrutura a partir de um conjunto mínimo de bens como construções e equipamentos. No exemplo da creche, no mínimo é necessário uma casa que abrigue refeitório, salas de aula, espaço para recreação e para os educadores e a administração. Equipamentos para a cozinha e de recreação, entre outros, também são necessários para que a creche entre em funcionamento.



Estes bens, uma vez adquiridos, não podem ser facilmente convertidos em dinheiro e, por isso, são chamados de imobilizados.

Como o capital imobilizado é necessário para dar a estrutura necessária ao funcionamento e atendimento da OSC, o seu volume tem relação direta com a capacidade de atendimento ou de produção e com a qualidade deste atendimento. Assim, uma escola com três salas de aula é capaz de atender menos alunos do que outra com 10 salas similares. No mesmo sentido, uma sala equipada com recursos multimídia poderá atender às crianças com uma qualidade diferente de uma sala com apenas cadeiras e mesas.

Além da necessidade de recursos para a aquisição inicial, o capital imobilizado demanda recursos adicionais porque bens se desgastam com o uso e perdem valor por se tornarem obsoletos. Em termos de desgaste, quanto mais se utiliza um veículo, por exemplo, mais ele perde valor, até que é necessário substituí-lo. Para entender os custos envolvidos na obsolescência de um bem, basta que se pense em um computador. Um computador comprado há dois anos, por um volume “x” de recurso, vale cerca da

metade desse volume hoje, mesmo que ele não tenha sido utilizado nenhuma vez. Isso porque hoje se pode comprar um computador muito mais rápido e com maior capacidade pelo mesmo volume “x” de recurso.

Se a qualidade do capital de giro se associa ao ritmo e ao fluxo permanente das entradas e saídas, o capital imobilizado diz respeito ao tempo e ao estoque, a coisas fixas e quase imutáveis. A qualidade do capital imobilizado é gerar segurança e solidez.

Gerenciar capital imobilizado exige visão em longo prazo, pois as consequências de qualquer investimento são em longo prazo e o dinheiro investido só será recuperado no longo prazo. Esta característica determina uma série de qualidades da gestão do capital imobilizado como a necessidade de planejamento, a necessidade de mantê-lo na consciência e a qualidade que se poder esperar.

A GESTÃO DO CAPITAL IMOBILIZADO EXIGE QUALIDADES COMO A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO, A NECESSIDADE DE SE MANTER CONSCIENTE E A QUALIDADE DE SE PODER ESPERAR.

Para perceber-se a necessidade de planejamento, basta imaginar uma OSC que possui um terreno e que, por falta de dinheiro, vai construindo uma sala, depois aumenta mais um puxadinho aqui e outro ali, de acordo com a emergência do presente, sem nunca investir num arquiteto ou sem nunca pensar na obra completa. Esta OSC, muitos anos depois, pode perceber que ocupou todo o espaço com a construção de um labirinto pouco funcional e que, no final das contas, poderia ter gasto menos dinheiro e ter mais qualidade se tivesse planejado antes. O pior é que depois de feito não dá mais para mudar.

A gestão do capital imobilizado gera menos surpresas, no dia a dia, que o capital de giro. Sua movimentação é lenta, basta estar atento. Nenhuma parede cai de uma hora para outra. Uma parede cai porque a estrutura vai lentamente sendo deteriorada. Por ser um capital de longo prazo, o perigo na gestão do capital imobilizado é a dormência da consciência, ou seja, não prestar atenção às rachaduras quando elas surgem e evoluem ao longo do tempo, e acordar apenas com a “casa caindo”.

O dimensionamento do capital imobilizado é dado em função do tamanho, da concepção do serviço, do volume, da capacidade de atendimento e da qualidade dos serviços que se pretende oferecer. O seu dimensionamento correto é sutil e exige muito cálculo, pois envolve longos períodos de tempo. A correta avaliação da viabilidade econômica de um investimento em capital imobilizado passa por técnicas econômicas conhecidas como orçamento de capital. A não utilização de profissionais neste campo geralmente traz surpresas, pois sempre subestimamos a necessidade de capital.

Se o capital de giro lembra o processo circulatório, o capital imobilizado lembra o esqueleto. Um esqueleto dá a estrutura e determina nosso tamanho.

Se não existir o volume necessário de recursos para o capital imobilizado, a casa começa a cair aos poucos: num primeiro momento a qualidade cai, a degeneração continua e aos poucos inviabiliza a organização. Assim como no caso de uma osteoporose, em que a renovação do esqueleto se dá por meio de boa nutrição em longo prazo, a regeneração do capital imobilizado que foi deteriorado também não ocorre de uma hora para outra, exigindo tempo e perseverança.

O excesso de capital imobilizado gera os conhecidos “elefantes brancos”. Estruturas enormes que ficam paradas e sem uso porque todos os recursos financeiros foram investidos no imobilizado e esqueceu-se de prever recursos para o capital de giro, esqueceu-se dos recursos para o funcionamento.

O financiamento do capital imobilizado pode vir de poupanças ou superávit das atividades da OSC. Geralmente ele vem de doações ou campanhas específicas. Muitas agências financiadoras doam para construções e equipamentos.

Investir capital de renovação

Por mais que a OSC se esforce para realizar um trabalho perfeito, mais cedo ou mais tarde haverá a necessidade de mudanças. Isso porque o mundo muda, assim como as

necessidades do público-alvo, a comunidade e as necessidades das equipes. Neste contexto, será chamado de capital de renovação aquele capital necessário para manter a força de renovação presente e atuante na OSC. O capital de renovação é importante, pois sua ausência provoca restrições ao desenvolvimento das organizações e das pessoas que nela trabalham. Ele está relacionado com o futuro.

A renovação demanda investimento em capacitação, planejamento, integração da equipe, formação de conselho, pesquisa e investigação, desenvolvimento de novos serviços e processos e até em lazer e confraternização.

Sem renovação cai-se no “sempre foi assim”. Dorme-se nos hábitos, nos costumes e tradições e procedimentos cotidianos. A renovação é um investimento para “se ficar acordado”, para não se esquecer de onde se vem, quem se é, onde se está e para onde se deseja ir. Renovação é um esforço intencional. É o investimento em renovação que gera as bases sobre as quais o capital imobilizado será constituído e sobre as quais o capital de giro será utilizado.

Os esforços de renovação sempre são algo adicional ao que se faz, além de todo o esforço do dia a dia. Existe um risco: o de se dizer que “não tem tempo” para avaliar o passado, aprendendo com ele para planejar o futuro. Para quem acredita não ter tempo para planejar, uma coisa é certa: para que tudo fique como está, basta continuar fazer tudo como sempre se fez. Para renovar é preciso investir, é necessário esforço e dedicação para criar algo novo.

O CAPITAL DE RENOVAÇÃO É UM INVESTIMENTO PARA SE FICAR ACORDADO, PARA NÃO SE ESQUECER DE ONDE SE VEM, QUEM SE É, ONDE SE ESTÁ E PARA ONDE SE DESEJA IR.

Os recursos financeiros necessários para a renovação tendem a existir apenas quando há superávit nas operações ou quando se recebe uma doação para este fim. Este tipo de doação é cada vez mais comum entre as agências doadoras. As doações para a renovação também podem ser feitas internamente, quando a organização investe, por exemplo, no treinamento das equipes.

Se não existe renovação, a morte é por endurecimento, por arteriosclerose. Uma morte lenta e gradual, quase imperceptível. Mas também existem problemas se o investimento em renovação é exagerado. O excesso de renovação traz o risco de se ficar no mundo dos sonhos e não se fazer nada de concreto; o risco de se construir castelo nas nuvens.



Zelar pelo equilíbrio entre tipos de dinheiro na organização

Capital de giro traz dedicação, capital de renovação, traz motivação e identificação; capital imobilizado oferece segurança.

O equilíbrio entre as três qualidades do uso dos recursos financeiros se dá qualitativamente pela respiração entre o planejamento e a avaliação e quantitativamente por meio do exercício sistemático de orçamento e monitoramento.

Um exercício simples de tomada de consciência sobre o uso dos recursos na sua organização pode ser listar todas as despesas e as receitas por um determinado período de tempo (um ano, por exemplo). Depois, tentar classificar todas as despesas e receitas como capital de giro, imobilizado e de renovação. Como parece estar a distribuição entre as três qualidades dos recursos financeiros em sua OSC? E nas outras OSCs que vocês conhecem?

O EQUILÍBRIO ENTRE AS TRÊS QUALIDADES DO USO DOS RECURSOS FINANCEIROS SE DÁ QUALITATIVAMENTE PELA RESPIRAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO E A AVALIAÇÃO E QUANTITATIVAMENTE POR MEIO DO EXERCÍCIO SISTEMÁTICO DE ORÇAMENTO E MONITORAMENTO.

Fontes para consulta

- SCHAFFER, C.; VOORS, T. **Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora à ação transformadora.** São Paulo: Editora Antroposófica/Christophorus, 2001.
- DALSIMER, J. P. **Como compreender os demonstrativos financeiros de uma organização sem fins lucrativos: uma cartilha para membros do conselho diretor.** Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards (BoardSource), 1996.

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

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

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

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

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

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

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

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

www.institutofonte.org.br



**CRISTINA
ESPERINGA**

Um projeto

Em parceria com a



Departamento
de Inovação
em Políticas
e Práticas de
Educação
e Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA