UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ALQUERLAINE GOMES ONOFRE SILVA

GESTÃO FINANCEIRA EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA: UM ESTUDO DE CASO NA CASA DOS POBRES SÃO FRANCISCO DE ASSIS

CARUARU
2016

ALQUERLAINE GOMES ONOFRE SILVA

GESTÃO FINANCEIRA EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA: UM ESTUDO DE CASO NA CASA DOS POBRES SÃO FRANCISCO DE ASSIS

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. José Lindenberg Julião Xavier Filho

CARUARU
2016

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Marcela Porfírio CRB/4 – 1878

S586g Silva, Alquerlaine Gomes Onofre.
Gestão financeira em uma instituição filantrópica: um estudo de caso na Casa dos Pobres São Francisco de Assis. / Alquerlaine Gomes Onofre Silva. – 2016.
34f. : il. ; 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Administração financeira. 2. Fundações e intituições beneficentes – Caruaru (PE). 3. Assistência social – Organização. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-303)

ALQUERLAINE GOMES ONOFRE SILVA

GESTÃO FINANCEIRA EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NA CASA DOS POBRES SÃO FRANCISCO DE ASSIS

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 07 de dezembro de 2016

_____

Prof. M.Sc. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. M.Sc. José Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

_____

Prof. M.Sc. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

_____

Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Junior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

Dedico este trabalho com muito carinho à minha mãe, irmã, esposo, demais familiares e amigos que sempre me apoiaram e me incentivaram a realizá-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, fornecendo-me saúde, força e inteligência para superar todas as dificuldades e conseguir chegar onde hoje estou.

Agradeço a minha amada mãe Silvania Gomes da Silva, grande guerreira, que apesar das imensas dificuldades que já enfrentamos juntas, sempre me deu apoio e incentivo, me convencendo que o estudo sempre seria a melhor saída.

Agradeço meu esposo Josenaldo Ricardo Silva, que por diversas vezes se viu trocado por este e outros tantos trabalhos acadêmicos, mas de uma forma especial e carinhosa, me apoiou nos momentos de dificuldade e me deu forças para que eu continuasse.

À minha irmã Ana Júlia Gomes da Silva Faustino, que apesar de sua pouca idade e pouco conhecimento do que se tratou este trabalho, é um dos motivos da minha força e perseverança, pois sei que tenho alguém que se espelha nos meus atos e, devido a isso, tento ser o melhor possível em tudo que faço.

A todos meus familiares e amigos, que próximos ou à distância, sempre demonstraram preocupação e estiveram na torcida pelo meu sucesso.

Agradeço à Universidade Federal de Pernambuco e todo seu corpo docente, além da direção e a administração, que realizam seu trabalho com tanto amor e dedicação, foram muito importantes no desenvolvimento da minha vida acadêmica adicionando-me experiências e aprendizado.

Meu especial agradecimento ao meu orientador José Lindenberg Julião Xavier Filho, que sempre se apresentou muito prestativo no pouco tempo que lhe coube, por ter me dado o suporte necessário, pela paciência na orientação, por não economizar no desprendimento do seu conhecimento e pelo incentivo que sempre me fez acreditar que eu era capaz de concluir este trabalho.

Agradeço aos colegas de curso, em especial à Carolina Macena, a qual eu sempre compartilhei dúvidas e conhecimentos e por diversas vezes nos víamos divididas entre estudos acadêmicos e para concursos. À Isabella Karina, que sempre me apoiou com suas palavras de ânimo quando precisei. À Pâmela Cavalcante, que com sua extrema dedicação, contribuiu muito para o meu desenvolvimento acadêmico.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, eu jamais chegaria até aqui sozinha, minha eterna gratidão a todos aqueles que colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado.

“Cada pessoa que torce por você é parte indispensável para a construção do seu sucesso, inclusive os que torcem contra”.

(Bráulio Bessa)

RESUMO

A importância das instituições filantrópicas no Brasil é sentida em decorrência das atividades que desempenham a fim de contribuir para a transformação da sociedade e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Apesar de sua elevada importância social, esse tipo de entidade enfrenta descredibilidade referente a questões de cunho gerencial-administrativo, em especial a falta de transparência na aplicação dos recursos e a negligência quanto à gestão financeira, o que implica em ineficiência nas operações e, não raro, a interrupção dos serviços prestados. Este estudo de caso, aplicado na Casa dos Pobres São Francisco de Assis, tem como objetivo geral entender como se desenvolve a gestão financeira em uma instituição filantrópica de assistência social. Utilizou-se de referencial teórico que expõe quais são as práticas de gestão financeira e suas ferramentas. Para proceder esta pesquisa adotou-se a abordagem qualitativa e estratégia de pesquisa via estudo de caso único, tendo como coleta de material de análise duas entrevistas semi-estruturadas, realizadas com o assessor da presidência e a tesoureira da organização. Como resultados, apresenta-se que a instituição não possui uma gestão financeira estruturada, bem como apresenta evidências de centralização de poder decisório e baixa especialização funcional no que tange a gestão financeira. Ainda assim, demonstra preocupação em profissionalizar a gestão. Evidencia-se o registro de movimentações financeiras, mas baixo uso estratégico de tais informações para fins de processo decisório. Sugere-se que em pesquisas envolvendo gestão financeira em instituições filantrópicas de assistência social sejam consideradas outras fontes como triangulação, tais como documentos e observação, bem como outras estratégias de investigação, tais como pesquisa participante e etnografia.

Palavras-Chave: Gestão Financeira; Ferramentas de Gestão Financeira; Instituições Filantrópicas de Assistência Social.

ABSTRACT

The importance of philanthropic institutions in Brazil is perceived as result of the activities they carry out in order to contribute to the transformation of society and to the improvement of people's quality of life. Despite its high social importance, this type of entity faces disrepute regarding managerial-administrative issues, in particular, the lack of transparency in the application of resources and the neglect of financial management, which implies inefficiency in operations and, not infrequently, the interruption of services rendered. This case study, applied in the "Casa dos Pobres São Francisco de Assis", has as general objective to understand how the financial management in a philanthropic institution of social assistance is developed. A theoretical framework was used to explain the financial management practices and their tools. To carry out this research, the qualitative approach and research strategy was adopted through a single case study. Two semi-structured interviews were carried out with the chair's advisor and the organization's treasurer. As results, it is presented that the institution does not have a structured financial management, as well as presents evidence of centralization of decision making power and low functional specialization regarding financial management. Still, it shows concern in professionalizing management. It is evidenced the record of financial transactions, but low strategic use of such information for decision-making purposes. It is suggested that in research involving financial management in philanthropic social assistance institutions, other sources such as triangulation, such as documents and observation, as well as other research strategies, such as participant research and ethnography, should be considered.

***Keywords**: Financial Management; Financial Management Tools; Philanthropic Institutions of Social Welfare.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Casa dos Pobres São Francisco de Assis	23
Figura 2	Salão de Jogos da Casa dos Pobres São Francisco de Assis	23

SUMÁRIO

Capítulo 1	**INTRODUÇÃO**	12
Capítulo 2	**REFERENCIAL TEÓRICO**	15
Seção 2.1	GESTÃO FINANCEIRA	15
Seção 2.2	FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA	16
Seção 2.2.1	Fluxo de Caixa	16
Seção 2.2.2	Orçamento e Planejamento Financeiro	17
Seção 2.3	GESTÃO EM INSTITUIÇÕES FILANTRÓPICAS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: UMA DIFICULDADE ADICIONAL	18
Capítulo 3	**METODOLOGIA**	21
Capítulo 4	**RESULTADOS**	22
Seção 4.1	A CASA DOS POBRES SÃO FRANCISCO DE ASSIS	22
Seção 4.2	GESTÃO FINANCEIRA NA CASA DOS POBRES SÃO FRANCISCO DE ASSIS	24
Capítulo 5	**CONCLUSÕES**	28
REFERÊNCIAS		30
APÊNDICE A		33

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Mudanças institucionais ocorridas nos últimos tempos, devido principalmente a avanços tecnológicos e das comunicações, vêm aumentando a competitividade no mundo organizacional e gerado certo acúmulo de tarefas aos gestores. Dentre as diversas funções organizacionais, a gestão financeira é considerada um dos pontos mais importantes para que a empresa obtenha sucesso ou fracasso em suas atividades.

Segundo Machado (2015), muitos gestores financeiros têm grande carência de informações no que diz respeito aos critérios considerados fundamentais para uma boa gestão dos recursos. A começar pelos conceitos básicos da administração, como ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, estoque, etc. Soma-se a isto dado do SEBRAE (2007) que aponta a falta de planejamento e controle financeiro como um dos fatores para o encerramento precoce de micro e pequenas empresas.

De acordo com Groppelli (2010), o planejamento financeiro trata das necessidades de caixa, estabelecimento de diretrizes para controle de custos, decisões sobre as formas de destinação dos recursos e criação de estratégias alternativas para o caso dos planos existentes falharem.

Contudo, a administração financeira varia no modo como é desempenhada nas organizações. Estas se forem de menor porte, têm suas atividades executadas pelos donos e familiares, conforme aumenta o tamanho da organização, a função passa a ser designada a profissionais para atuar especificamente nesta função. Em qualquer um dos casos, o gestor financeiro tem como responsabilidade tomar decisões de investimento e financiamento, de modo que deixe a organização na melhor situação possível, economicamente (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

A maximização do lucro é considerada como o maior objetivo de uma empresa. Nesse sentido, as decisões da área financeira são voltadas para proporcionar o aumento desse lucro no mais curto prazo (MEGLIORINI; VALLIM, 2009). Com isso, administrar uma organização na qual não visa o lucro e sim a continuidade das operações, como as instituições sociais, torna-se um desafio à parte devido a constante incerteza de recursos financeiros.

Este tipo de organização deve promover uma administração eficiente do seu capital, dada a grande necessidade de atendimento às carências sociais existente em alguns setores da sociedade.

A fim de suprir demandas sociais não satisfeitas pela ação do Estado, surgem novos modelos organizacionais com o intuito de preencherem lacunas comuns na sociedade. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a expectativa de vida ao nascer no Brasil subiu para 75,2 anos em 2014. Infelizmente, esse aumento não tem significado qualidade de vida ao idoso, pois apesar de viver mais, esta população não está vivendo melhor, principalmente no que se refere aos de baixa renda. A realidade deles conta com escassez de serviços públicos de saúde, falta de opções de lazer e convívio em grupo, falta de acesso à remédios que são tão necessários para a manutenção do mínimo de qualidade de vida e em alguns casos, ainda contam com a negligência de cuidados por parte dos familiares.

Marçal (2016) reforça que o crescimento da população idosa também tem gerado aumento na violência e maus tratos deste público, que por vezes depende dos familiares para as tarefas mais básicas do dia-a-dia. Com a soma de todos estes fatores e na busca por uma solução satisfatória, muitas famílias apoiam-se em instituições de assistência, que preencham tal lacuna e supram a necessidade de cuidados, confiando ser a melhor opção para ambas as partes.

Neste contexto, a demanda pelos serviços destas instituições só cresce e para atender ao público com eficácia, precisam acrescentar instrumentos de gestão que permitam a manutenção do seu funcionamento e criem práticas de controle financeiro para que seja assegurada a viabilidade de suas operações.

Segundo Tenório (2006), o gerenciamento é que orienta a dinâmica da organização. Para que esta seja bem-sucedida é preciso uma boa utilização dos recursos a fim de atingir a finalidade proposta àquela organização, seja ela lucro ou não.

Manter uma organização assistencialista em pleno funcionamento requer uma gestão criativa, que identifique e solucione com eficiência e eficácia as limitações relacionadas aos recursos financeiros, que são essenciais para a apresentação de bons resultados. O aspecto financeiro merece especial atenção nesse tipo de organização, devido ao fato de não trabalharem com o objetivo da maximização do lucro, geralmente a função é negligenciada, o que ameaça a longevidade da organização.

Esse modelo de gestão criativa visa à inovação nos meios de captação e aplicação de recursos. Conhecimentos que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

Aplicação de mecanismos eficazes de controle que possibilitem a prestação de contas à sociedade e o impacto das ações executadas. Divulgação do trabalho realizado a fim de que surjam novos meios de captação.

Instituições sociais requerem um tratamento administrativo distinto daqueles dedicados às organizações tradicionais que participam da teorização administrativa (indústria, comércio e serviço). Existem impasses enfrentados por essas organizações que requerem particularidades não só pela sua ação social transformadora, mas porque se defrontam cotidianamente com problemas financeiros que levam à questionamento a continuidade de sua existência (TENÓRIO, 2006).

Assim, diante da problemática exposta, o presente estudo analisará as práticas de gestão financeira da Instituição Filantrópica Casa dos Pobres, localizada no município de Caruaru/PE, levantando a questão orientadora de pesquisa: Como se desenvolve a gestão financeira em uma instituição filantrópica de assistência social? Para tanto, na seção 2 serão abordadas as práticas e ferramentas utilizadas na gestão financeira, bem como as dificuldades encontradas na gestão de instituições filantrópicas. Os procedimentos metodológicos estão detalhados na seção 3 e os resultados obtidos serão apresentados na seção 4.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO FINANCEIRA

Compreender bem os princípios e práticas da gestão financeira é um requisito essencial para uma gestão eficiente e, por consequência, o sucesso organizacional. A área financeira de uma organização é ampla e dinâmica, e deverá ser gerida com critérios profissionais, utilizando-se de ferramentas que auxiliem na compreensão e no controle dos fluxos financeiros da organização.

Conforme afirmam Azevedo e Leone (2010) as necessidades de aperfeiçoamento que atingem as empresas na busca da profissionalização do seu processo de gestão, como forma de dar sustentação ao seu processo de desenvolvimento, passa pela compreensão dos mecanismos das finanças numa organização.

A função financeira de uma organização é o conjunto de atividades relacionadas à obtenção, nas condições mais favoráveis, dos recursos de que a empresa necessita e sua aplicação, de maneira eficaz, no alcance dos objetivos (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

Para Gitman (2004), a gestão financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro na organização, isto significa que ele deve desempenhar tarefas como planejamento, negociação de orçamentos operacionais, administração do crédito, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da organização, além de destinar recursos excedentes em aplicações não-operacionais que maximizem o retorno sobre o capital.

Para melhorar a eficiência na gestão financeira é importante que o administrador compreenda os conceitos envolvidos com esse processo, de forma a tomar suas decisões e propiciar maior rentabilidade para a empresa. Nesse sentido, é razoável relacionar que o nível de prosperidade de uma empresa está diretamente relacionado ao nível de especialização da sua gestão financeira (AZEVEDO; LEONE, 2010).

Os administradores financeiros devem ter certeza de que suas decisões de investir ou não são justificáveis. Para isso, devem avaliar a tendência futura das taxas de juro, a taxa de inflação antecipada, as mudanças esperadas em atividades comerciais e industriais e a situação dos mercados financeiros (GROPPELLI, 2010).

Para atender a atividade essencial da prática de gestão financeira existem conceitos, técnicas e ferramentas de gestão que possibilitam o planejamento, a organização, a direção e o controle para atender as políticas estabelecidas na concepção dos objetivos financeiros da empresa, quanto a volumes e valores. Assim, o gestor financeiro utiliza-se desse conhecimento na decisão sobre investimentos, financiamento, gerenciamento de riscos, relacionamento com investidores, pagamentos, recebimentos e tantas outras ações no campo financeiro.

2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA

A escassez de recursos financeiros e a falta de planejamento e controle fazem com que os gestores busquem informações precisas e oportunas para facilitar a tomada de decisão, essa busca se dá por meio de ferramentas que demonstrem a realidade da empresa, como fluxos de caixa e orçamentos financeiros (GOMES, 2014).

Trabalhar as ferramentas financeiras na gestão das atividades da organização poderá facilitar as decisões estratégicas, tais como a seleção de alternativas de investimento, financiamento, bem como gestão do caixa e gerenciamento do risco (MONTEIRO; BARBOSA, 2011).

2.2.1 Fluxo de Caixa

Para proceder com a administração financeira de uma empresa é muito importante a utilização de ferramentas que ajudem no seu gerenciamento, sendo uma delas o fluxo de caixa, de onde se extrai informações para o planejamento dos recursos disponíveis para um determinado período previamente projetado (SOUSA *et al*., 2015).

O levantamento do fluxo de caixa de uma empresa é a base principal para a sua avaliação e projeção adequadas (ABREU FILHO *et al.*, 2007).

Para Gitman (2004), o fluxo de caixa deve ser tema da preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão das finanças do dia-a-dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas.

Os fluxos de caixa das organizações podem ser divididos em: (1) fluxos operacionais, que trata de entradas e saídas diretamente associadas à venda e à produção de bens; (2) fluxos de investimento, que são aqueles associados à compra e à venda de ativos imobilizados e a participações em outras empresas; e (3) fluxos de financiamentos, que são resultantes de operações de captação de recursos de terceiro e capital próprio (GITMAN, 2004).

2.2.2. Orçamento e Planejamento Financeiro

Segundo Rodrigues (2013) o orçamento está diretamente ligado ao planejamento, agregando-lhe valor monetário e quantificando metas planejadas. O planejamento financeiro e orçamentário representa uma direção que aponta o caminho no qual a organização deve trilhar para alcançar os objetivos almejados, coordenando as atividades da empresa, além de auxiliar no controle dos eventos reais, confrontando os desempenhos realizados com o mensurado no planejamento.

O orçamento de caixa segundo, Santos e Quintana (2011), organiza-se em três partes: entradas de caixa pelas vendas à vista e pelo recebimento das vendas a prazo; saídas de caixa para os recursos que são adquiridos e consumidos no curto prazo e saídas de caixa para recursos comprometidos; e pelo resultado das operações de financiamento. Além disso, demonstra o somatório de todas as entradas e saídas de dinheiro em determinado período, evidenciando o grau de liquidez da empresa. Sendo diminuídas as saídas do somatório das entradas, tem-se o resultado líquido de caixa.

O sucesso e a solvência de uma organização não podem ser garantidos apenas por projetos rentáveis e pela ampliação das vendas, a falta de caixa para saldar as obrigações financeiras sempre colocará em risco a sua continuidade.

2.3 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: UMA DIFICULDADE ADICIONAL

Em face das mudanças econômicas que afetam o país, dos esforços para a democratização das atividades e do aumento das carências sociais, o Governo tem procurado encorajar o desenvolvimento de organizações sem fins lucrativos para desempenharem atividades voltadas ao interesse público e social em parceria com ele (COLAUTO; BEUREN, 2003).

As instituições sem finalidades lucrativas merecem lugar de destaque na atividade socioeconômica do Brasil. Segundo Akselrad (2016), estas instituições, embora pessoas jurídicas de direito privado, colaboram de maneira direta e efetiva com os serviços públicos, assumindo inúmeras tarefas, principalmente aquelas voltadas às áreas de assistência social, saúde e educação, em parceria ou, até mesmo, em substituição ao Estado.

Para caracterizar-se como uma entidade filantrópica beneficente de assistência social, de acordo com o Conselho Nacional de Assistência Social, deve-se atuar no sentido de: (1) proteger a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice; (2) amparar crianças e adolescentes carentes; (3) promover ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiências; (4) promover, gratuitamente, assistência educacional ou de saúde; (5) promover a integração ao mercado de trabalho; e (6) promover o atendimento e o assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e garantia dos seus direitos.

Nota-se que as entidades filantrópicas exploram atividades de prestação de serviços, cuja obrigação consolida-se em oferecer atendimento às áreas de educação, ao adolescente, ao menor, ao idoso, reabilitação ao trabalho e à saúde, de modo que seja absolutamente sem finalidade lucrativa a vinculação com a assistência social da comunidade (COLAUTO; BEUREN, 2003).

Apesar da elevada importância para a população, esse tipo de entidade enfrenta dificuldades ocasionadas por inúmeros aspectos, desde a desconfiança da sociedade sobre sua atuação, decorrente da falta de transparência dos recursos arrecadados e dos resultados alcançados por essas instituições (MAZZIONI *et al*., 2014), até questões de cunho gerencial-administrativo, implicando em ineficiência nas operações que não raras as vezes incorre em interrupção dos serviços prestados.

Embora o trabalho das instituições sem fins lucrativos seja respaldado por uma causa nobre e de cunho social, ainda é bastante complicado o cenário em que atua. O setor passa por uma crise de identidade devido à falta de valorização e reconhecimento de suas ações (CAZZOLATO, 2008). Cazzolato (2008) ainda afirma que problemas no gerenciamento das finanças também são ameaças para a credibilidade e a reputação das organizações sem fins lucrativos.

Figueiredo *et al.* (2013) evidencia outra dificuldade e mostra que desde o seu surgimento no Brasil as organizações privadas sem fins lucrativos enfrentaram problemas relacionados à sustentabilidade de suas ações. O ciclo vicioso vivido por muitas organizações do terceiro setor envolve a falta de pessoas qualificadas para gerir os recursos adequadamente, gerando desequilíbrio no fluxo financeiro e, consequentemente, minimizando os resultados da organização. Quando se fala em resultado em organizações sem fins lucrativos a lógica que governa as ações sofre um deslocamento quando comparada a empresas com fins lucrativos. Resultado positivo passa a não ser fim das ações, assumindo que a teleologia destas organizações envolve recursos financeiros como mediadores para as ações.

Assim, ter resultado financeiro positivo é condição de possibilidade para a manutenção na oferta dos serviços que caracterizam a ação de tais organizações. Essa é uma chave importante, pois dizer que a organização não tem fins lucrativos não quer dizer que não tenha resultado positivo, mas sim que tal resultado se projeta como possibilidade da organização manter-se em funcionamento.

Segundo Santos *et al.* (2008) a captação de recursos não se restringe à obtenção de dinheiro, uma vez que também são necessários voluntários, bens físicos, equipamentos ou bens não duráveis (como alimentos e roupas). Santos *et al.* (2008) argumenta que a fim de assegurar uma constante entrada de recursos, é importante o equilíbrio entre atender às expectativas e exigências dos doadores em relação à aplicação dos recursos (financeiros ou não) e oferecer aos beneficiários serviços de qualidade e que realmente supram suas necessidades e agradem aos doadores.

Entidades Filantrópicas geralmente não têm fonte permanente de recursos, sobrevivem de doações, do trabalho voluntário, ou seja, sobrevivem do senso de caridade dos seus provedores. Logo, estas organizações devem administrar seus recursos de modo que possam continuar a realizar suas atividades mesmo quando os recursos são mais escassos. A partir daí percebe-se a importância de um adequado planejamento e execução financeiros (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

A atividade de administrar uma instituição filantrópica pode ser tão difícil quanto administrar uma empresa privada, uma vez que essas organizações geralmente devem prestar contas aos diversos provedores de recursos às mesmas além de também ter que prestar contas à sociedade e ao governo que, geralmente, despende diversos incentivos. Porém, com adequadas ferramentas de gestão, pessoas qualificadas e dispostas a fazer dar certo, a sobrevivência dessas organizações com bons resultados torna-se mais possível.

Neste trabalho foi considerado que a gestão financeira ocupa um lugar importante no que compete à manutenção de tais organizações. Por isso, assumindo as pesquisas anteriores como representativas dessa problemática, reconhecemos que entender o processo de gestão financeira de tais instituições pode contribuir para melhorar tais práticas e manter tais organizações em funcionamento.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

O problema de pesquisa do presente estudo foi como se desenvolve a gestão financeira em uma instituição filantrópica de assistência social? Com o objetivo geral de entender como se desenvolve a gestão financeira em uma instituição filantrópica de assistência social. Além do objetivo geral, esta pesquisa tem por objetivos específicos: (1) Descrever a estrutura organizacional envolvida na gestão financeira e; (2) Verificar quais ferramentas de gestão financeira são utilizadas pela instituição.

Quanto aos métodos adotados e em conformidade com o objetivo a ser alcançado, a pesquisa se encaixa como descritiva e segundo, Gil (2002), este tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. A mesma foi realizada segundo uma abordagem qualitativa e contou como estratégia de pesquisa o estudo de caso único que, de acordo com Gil (2002), é desenvolvido por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo, sendo mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (GIL, 2002).

Para a coleta de material de análise utilizou-se uma entrevista semi-estruturada com o assessor da presidência de uma instituição filantrópica de assistência social no município de Caruaru (PE), que, durante o andamento, indicou que também fosse entrevistada a tesoureira da instituição a fim de que melhor explicasse assuntos de cunho operacional. A entrevista foi realizada no dia 06 do mês de outubro de 2016, no local de trabalho dos entrevistados, às 16h, com agendamento marcado pelo próprio assessor da presidência. Não obtivemos a autorização formal para utilizar os nomes dos entrevistados.

O conteúdo da entrevista foi gravado com autorização do entrevistado e foi analisado a fim de identificar no discurso dos entrevistados detalhes referentes às práticas de gestão financeira. Por isso a técnica de análise foi a Pesquisa Qualitativa Básica ou Genérica, que para Teixeira (2003) é a pesquisa que inclui descrição, interpretação e entendimento de um fenômeno particular.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS

4.1 A CASA DOS POBRES SÃO FRANCISCO DE ASSIS

A Casa dos Pobres São Francisco de Assis, instituição filantrópica de longa permanência, localizada na Rua Lourival José da Silva, nº483, bairro Petrópolis em Caruaru/PE, foi fundada por um grupo de religiosos em 3 de março de 1948, a fim de atender à comunidade carente de Caruaru (PE). No início, o foco da instituição era a comunidade carente, atendendo-a através da distribuição de cestas básicas e acolhimento aos moradores de rua. Porém, com o passar dos anos, o número de idosos atendidos superou o previsto e atualmente a Casa dos Pobres é caracterizada como Instituição de Longa Permanência para Idosos. Devido à sua nova caracterização, a Casa dos Pobres conta com equipe multidisciplinar, à qual atende diretamente 88 idosos que nela residem e presta serviços de fisioterapia à comunidade não residente da Casa.

O ingresso de um idoso na Casa dos Pobres acontece de três formas. A mais comum é que um familiar o leve por não ter condições ou vontade de cuidá-lo, também há casos em que o próprio idoso procura a instituição por não ter mais família ou quem o auxilie, por sentir-se incapaz ou em situação de abandono e também existem casos de idosos enviados por determinação judicial.

O responsável pela gestão organizacional da Casa, o Sr. E. B. [1], está à frente da presidência da Casa desde 1996, ele adota um estilo de gestão centralizada, no qual toda decisão a ser tomada necessita de sua prévia autorização.

[1] Não obtivemos autorização para uso do nome, por isso estamos utilizando as iniciais.

Figura 1 – Casa dos Pobres São Francisco de Assis

Fonte: Website da Casa dos Pobres (http://casadospobres-caruaru.blogspot.com.br/).

Figura 2 – Salão de Jogos da Casa dos Pobres São Francisco de Assis

Fonte: Website da Casa dos Pobres (http://casadospobres-caruaru.blogspot.com.br/).

4.2 GESTÃO FINANCEIRA NA CASA DOS POBRES SÃO FRANCISCO DE ASSIS

O perfil da instituição nunca foi de gestão técnica e profissional, como indica o entrevistado ao resgatar que "ela foi fundada há 68 anos por um grupo de religiosos", com isso, o gerenciamento financeiro da instituição não conta com setor e gerente específico, é uma área tratada com certa informalidade e depende do presidente para autorizar as diversas operações, como deixa claro o entrevistado quando afirma que "eu converso com E. B., ele vê e aí autoriza aquela despesa a ser paga". A Casa dos Pobres conta com o apoio de um escritório de contabilidade, que segundo o entrevistado "faz nossa DRE, balanço [...] imposto de renda [...] todos os critérios que a lei determina pra que a gente possa funcionar", ou seja, tudo para atenderem satisfatoriamente a legislação no que diz respeito às informações contábeis, não evidenciando uso estratégico das informações no processo de gestão.

O entrevistado C. A. O. S. [2] é formado em administração e trabalha na Casa dos Pobres há cerca de dois anos, ocupando o cargo de assessor da presidência e conta que chegou à instituição devido à necessidade de uma gestão mais profissional, o que reforça a constatação de que a gestão está em vias de se profissionalizar. Porém, ele reforça a característica de centralização do processo decisório quando questionado sobre as despesas da Casa: "A autorização é feita pelo presidente [...] ele autoriza a despesa a ser paga [...] só ele".

A receita da instituição advém basicamente 4 (quatro) fontes: Doações de sócios contribuintes; Exploração de pátio interno como estacionamento pago; Aluguel de lojas que circulam a Casa dos Pobres; e até 70% do valor da pensão ou benefício do morador para as despesas com o mesmo, cuja autorização é possibilitada pelo Estatuto do Idoso a utilizar. Curiosamente, mesmo contando com 20 anos da atual gestão, quando questionado se existe um controle permanente de quanto, em média, é o valor recebido por cada fonte de receitas o entrevistado revela que "não, não tem [...] a gente pode até ver, mas as doações são bastante variáveis", nem ao menos aquelas consideradas regulares, como o estacionamento e aluguéis das lojas, gozam de um registro permanente para auxiliar a gestão no processo decisório. Conforme afirma Gomes (2014), informações precisas e oportunas facilitam a tomada de decisão e esse controle se dá por meio de ferramentas que demonstrem a realidade da

empresa. Nesse caso, as informações existem e não são utilizadas.

O entrevistado afirma que o montante de 70% de pensão ou benefício dos moradores é insuficiente para a manutenção dos mesmos na Casa, já que este valor, cerca de R$ 600,00 (seiscentos reais), não cobre os gastos de cerca de R$ 2.000,00 (dois mil reais) cada um. Devido a isso, torna-se tão importante as outras fontes de receitas como complemento.

A instituição não conta com nenhum tipo de auxílio governamental, apenas firmaram um contrato de parceria com a Prefeitura Municipal de Caruaru/PE, há um mês, para que ao encaminharem uma pessoa que necessite residir na Casa e esta não possuir pensão ou benefício social a própria Prefeitura ficará responsável pelo pagamento de um salário mínimo à instituição. Ainda não contam com moradores nesta condição.

Quando questionado sobre a interrupção dos serviços da Casa devido à falta de recursos, o entrevistado informou que isto só ocorreu há cerca de 20 anos, durante o processo de troca de presidência, na qual o atual presidente assumiu o cargo e conseguiu dar continuidade à prestação dos serviços. Desde então ele afirma que "A gente passa aperto [...] temos uma despesa alta [...] mas não interrompemos os serviços". Essa evidência é importante, pois sugere que mesmo não tendo um processo de gestão financeira que conte com controles de gastos e receitas, parece haver excedente de caixa na instituição, razão pela qual não houve interrupção de serviços. Além disso, parece que a preocupação em gerir financeiramente a instituição não é prioridade, sendo tal prática motivada pelo excedente que permite, mesmo sem uma gestão estruturada, manter a organização em funcionamento.

Apesar do tempo em que está em funcionamento, a instituição não utiliza de orçamento de gastos, segundo o entrevistado: "vê só... não existe o orçamento [...] nós temos que ter o recurso [...] independente de ter orçamento ou não". Segundo Rodrigues (2013) o orçamento está diretamente ligado ao planejamento e sua utilização poderia dar início a uma ainda singela descentralização do processo decisório, já que com uma previsão de desembolso o presidente não necessitaria de acompanhar e autorizar todas as despesas como é feito atualmente.

A instituição tem uma estimativa de quanto é gasto em um determinado período, já que se utiliza de um fluxo de caixa onde são registradas as entradas e saídas de valores. Porém, não possuem controle especifico de "como" ou "em que" o valor foi gasto. Isto denota um controle frouxo de despesas e automaticamente dificulta a elaboração de um planejamento para um próximo período. Ou seja, apreende-se que existe um registro das operações, mas não

[2] Não obtivemos a autorização para usar o nome do entrevistado, por isso estamos utilizando as iniciais.

existe um planejamento a partir do registro, não existe um processo decisório embasado em registros e informações.

O entrevistado diz que a Casa dos Pobres "trabalha no limite da operação, receita x despesa", não havendo sobra de recursos. Ao mesmo tempo, afirma que não utilizam de planejamento de gastos, mas quando "tem a necessidade [...] a gente vai ter que comprar". O que nos remete ao entendimento de que não se tem necessidades limitantes de recursos e que sempre que precisam possuem dinheiro em caixa. Essa condição superavitária pode ser a estimuladora da manutenção de certas práticas de gestão financeira, quais sejam, a baixa formalidade e estruturação da gestão financeira na instituição.

Ao ser questionado sobre as demandas operacionais como contas a pagar, a receber e recebimento dos recursos, o entrevistado sugeriu que a entrevista tivesse continuidade com V. R. [3], que ocupa a função de tesoureira da instituição e é responsável pela execução operacional financeira. A entrevistada é formada em Gestão de Recursos Humanos, está trabalhando na Casa há seis meses e não possui nenhuma experiência anterior em área financeira, o que se apresenta contrário à idéia de profissionalização citada anteriormente. Pode-se entender que a flexibilização da estrutura para incorporar uma função especializada de finanças é um avanço no que compete a gestão financeira, contudo, a baixa experiência revela uma longa curva de aprendizagem para a função, alongando o processo de profissionalização.

Há cerca de seis meses, simultaneamente à entrada de V. R., foi implantado um software gratuito, o KAD Casa de Repouso, para que este os auxiliassem no registro das operações. A entrevistada revela que é feito o registro das operações financeiras, "nós temos o controle das contas a pagar", porém não utilizam destes registros para planejamento de demandas futuras. Mesmo com a implantação deste software, "quem autoriza e ordena os pagamentos é o presidente", afirma a entrevistada sobre a necessidade de autorização do presidente para concluir as operações. "O que recebe dos idosos nós já sabemos [...] os aluguéis e o estacionamento, são valores que a gente não tem uma previsão", reforça a entrevistada quando questionada sobre a origem dos recursos.

Mesmo com tantas ambiguidades a ideia de profissionalização da gestão organizacional da Casa dos Pobres, em alguns momentos da entrevista com o entrevistado notou-se a citação de estratégias que continham visão de futuro e preocupação com investimentos que proporcionem retorno monetário à instituição, como quando ele diz: "a

gente pretende instalar energia solar [...] então a gente tá fazendo um planejamento da necessidade, a execução vai depender da verba que entre".

O entrevistado também comenta sobre um investimento que está sendo executado no momento, trata-se da pavimentação do estacionamento "devido à doação que o Wesley Safadão fez, nós decidimos, dentro dessa necessidade, pavimentar para oferecer uma área melhor para o idoso, melhorar a qualidade do estacionamento". Com essa pavimentação a instituição tende a obter maior retorno devido à melhora na oferta de serviços ao público, em especial o estacionamento.

O entrevistado ainda cita que estão planejando "trabalhar com a questão orçamentária no próximo ano". Isso demonstra que a atual gestão percebe a necessidade de trabalhar com ferramentas como orçamento e planejamento para auxiliá-los no processo decisório. A instalação de um sistema de energia solar também é citada, juntamente com a explicação de que isso faz parte de "um planejamento da necessidade, a execução vai depender da verba que entre".

Percebe-se, ao final, que a gestão financeira da Casa dos Pobres apresenta evidências de centralização de poder e de baixa especialização funcional para o setor. Ainda assim, demonstra preocupação em profissionalizar e, com isso, melhorar a gestão da instituição. A tardia percepção da importância para a gestão financeira pode ter sua origem no excedente de caixa ou, em outros termos, a não interrupção dos serviços, gerando um comportamento de zona de conforto.

[3] Não obtivemos autorização para usar o nome, por isso estamos utilizando as iniciais.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

Ao término desta pesquisa, julga-se atingido o objetivo geral, que foi analisar a gestão financeira em uma instituição filantrópica de assistência social, com enfoque na Casa dos Pobres São Francisco de Assis, localizada em Caruaru (PE).

Além do atingimento do objetivo geral, julga-se também atingido os objetivos específicos, uma vez que foi identificada a estrutura de gerenciamento financeiro da instituição, que contempla o trabalho comum do presidente da instituição, do seu assessor e da tesoureira. Notou-se que, apesar do tempo da atual gestão e do interesse em profissionalizar, ainda existe baixa formalidade no trato da gestão financeira e o dispêndio de tempo dedicado ao assunto é, em sua maior parte, para execução das operações e seus registros, não havendo sinais de orçamento, planejamento ou controle a partir dos registros que possuem, ou seja, não há sinais de uso estratégico das informações no processo decisório.

É notável também que existe a necessidade da presença do presidente para autorização de qualquer operação de caráter financeiro, personificando a gestão. Isto pode gerar ineficiência dos processos, já que mesmo com recursos disponíveis e com obrigações a cumprir, nada se pode fazer sem a avaliação e autorização do presidente. A centralização do poder de decisão pode gerar atrasos e desestimular as pessoas envolvidas com as práticas administrativas.

Um fato que chama atenção é que não há controle rigoroso de entradas e saídas de recursos financeiros. Existe o registro, porém, não fazem análises destes, como por exemplo, avaliação de médias de gastos mensais em alguma despesa específica como alimentos ou higiene.

Por fim, identificou-se que a gestão financeira não se apresenta como estruturada e sim com grandes sinais de informalidade e centralização de poder no setor. Conclui-se que a falta de preocupação com a gestão financeira provavelmente existe por não sentirem dificuldades quanto ao andamento dos serviços.

Devido ao fato desta pesquisa ter sido realizada apenas através das respostas dadas pelos entrevistados, é necessário prudência para que não se generalize os resultados apresentados a todas as instituições filantrópicas de assistência social. Com isto, sugere-se que seja feita uma pesquisa participante, na qual haja a interação entre pesquisadores e funcionários da instituição, a fim de melhor identificar as rotinas do setor financeiro, bem

como triangular com outras fontes de material empírico, tais como observação participante e documentos.

REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, José Carlos Franco de. et al. **Finanças corporativas**. 9. ed. rev. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

AKSELRAD, Moisés. **Relatório nacional brasileiro para o 53º congresso da International Fiscal Association**. Disponível em: <http://www.akselrad.adv.br/artigos_page_view.php?editid1=50> Acesso em 20 set. 2016, 21:30.

AZEVEDO, José Gilmar de; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas:** um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte. Fortaleza: Rev. Ciênc. Admin., 2010.

CAZZOLATO, Nara Katsurayama. **As Dificuldades de gestão das organizações não-governamentais**. [S. l.]: ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, 2008.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilsen Maria. **Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica:** o caso de uma organização hospitalar. [S. l.]: RAC, v. 7, n. 4, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. **RESOLUÇÃO Nº177**. Disponível em: <http://www.ppd.mppr.mp.br/arquivos/File/CNAS200017710082000.pdf> Acesso em: 22 set. 2016, 14:35.

FIGUEIREDO, Vanessa Chaves de. et al. **Dificuldades de gestão das organizações não governamentais: uma** nova configuração do modelo de trabalho. Brasília, DF: [s. n.], 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10ª. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOMES, José Carlos Andrade; TACHIZAWA, Takeshi; PICCHIAI, Djair. **Modelo de gestão financeira no contexto das micro e pequenas empresas**... São Paulo, 2014.

GROPPELLI, A. A. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

IBGE. **Tábuas Completas de Mortalidade 2014**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/2014/default.shtm> Acesso em: 25 ago. 2016, 15:06

MARÇAL, Priscila. **Maus tratos contra idosos no Brasil tem números impressionantes**. Disponível em : < http://g1.globo.com/hora1/noticia/2016/06/maus-tratos-contra-idosos-no-brasil-tem-numeros-impressionantes.html> Acesso em 25 ago. 2016, 14:50.

MAZZIONI, Sady. et al. **A demonstração do valor adicionado expandido aplicada em uma entidade sem fins lucrativos**. Blumenau, SC: Future Studies Research Journal, 2014.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira**: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. **Controladoria empresarial:** gestão econômica para as micro e pequenas empresas. Campo Limpo Paulista, SE: Revista da micro e pequena empresa, 2011.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo de. et al. **Um estudo acerca do planejamento financeiro em entidade sem fins lucrativos**. In. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012, Belo Horizonte. Ataléia, MG, 2012.

RODRIGUES, João Paulo Lima. **Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN.** Natal: UNP, 2013.

SANTOS, J. O. dos. **Avaliação de empresas cálculo e interpretação do valor das empresas "um guia prático".** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SANTOS, Lizandra Blaas dos; QUINTANA, Alexandre Costa. **Análise da importância da utilização do orçamento e do planejamento estratégico como ferramenta de controle na atividade rural**. Florianópolis: Revista Catarinense da Ciência Contábil, 2011.

SANTOS, Nilceia Cristina dos. et al. **Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos:** a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. Piracicaba, SP: Revista de Gestão USP, 2008.

SEBRAE. Planejamento e controle financeiro. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn> Acesso em 30 ago. 2016, 15:40.

SOUSA, Adriano da Silva. **Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte**. São Paulo, 2015.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: Importância e desafios em estudos organizacionais, **Desenvolvimento em Questão**, Rio Grande do Sul, V. 1, n. 2, jul/dez, p. 177-201, Editora Unijuí, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs**: Principais funções gerenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Bloco 1: Casa dos Pobres e Formação profissional

Entrevistado: Assessor da Presidência

- O senhor poderia me dizer um pouco da História da Casa dos Pobres?
- Quantos idosos são atendidos atualmente pela Casa dos Pobres?
- Como se dá o ingresso de um idoso (a) na Casa dos Pobres?
- Como você chegou a trabalhar aqui na Casa dos Pobres? (Formação profissional, experiência na área, tempo em que está na função etc.)
- Como você chegou a ocupar o cargo/função de gestor financeiro?

Bloco 2: Práticas de gestão (planejamento e controle)

Entrevistado: Tesoureira

- Quais as responsabilidades e rotinas de sua função aqui na Casa dos Pobres (o que você faz aqui)? (contas a pagar, contas a receber, de onde vem os recursos, quem ordena ou autoriza os pagamentos. Se existe algum controle [computador, software, excel])
- Quem autoriza as despesas?
- Vocês têm algum controle de quanto tem a pagar na semana, no mês, no semestre? Existe alguma previsão do valor a pagar? Como fazem esta previsão?
- Como vocês gerenciam as receitas ou entradas? Empresas comerciais têm as vendas, de onde vem os recursos que utilizam para a prestação dos serviços aqui na casa dos Pobres? (lembrar da aposentadoria dos idosos) = Será que a aposentadoria do idoso é suficiente para cobrir os gastos com ele?
- A realização dos serviços já contou com interrupção por falta de recursos? Como vocês lidam quando isso acontece?

Bloco 3: Ferramentas

Entrevistado: Assessor da Presidência

- Você utiliza alguma ferramenta ou software para lhe ajudar na gestão financeira da Casa dos Pobres? Qual?
- Vocês trabalham com algum tipo de orçamento? Se SIM, como é feito?
- Vocês trabalham com algum tipo de controle sobre os gastos? Se SIM, como é feito?