



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GILMARA BORGES COSTA

**GESTÃO FINANCEIRA SOB A LUZ DO FLUXO DE CAIXA: APLICAÇÃO EM
UMA INSTITUIÇÃO RELIGIOSA**

MOSSORÓ
2015

GILMARA BORGES COSTA

**GESTÃO FINANCEIRA SOB A LUZ DO FLUXO DE CAIXA: APLICAÇÃO EM
UMA INSTITUIÇÃO RELIGIOSA**

Monografia apresentada à Universidade
Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA,
Departamento de Agrotecnologia e Ciências
Sociais para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^o M.Sc. Fábio Chaves
Nobre – UFERSA.

MOSSORÓ
2015

O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade de seus autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Setor de Informação e Referência

C837g Costa, Gilmara Borges

Gestão financeira sob a luz do fluxo de caixa: aplicação em uma instituição religiosa / Gilmara Borges Costa -- Mossoró, 2015.

41f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.

1. Administração financeira. 2. Fluxo de caixa. 3. Instituição religiosa. I. Título.

RN/UFERSA/BCOT/045-15

CDD: 658.15

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba
CRB-15/452

GILMARA BORGES COSTA

**GESTÃO FINANCEIRA SOB A LUZ DO FLUXO DE CAIXA: APLICAÇÃO EM
UMA INSTITUIÇÃO RELIGIOSA**

Monografia apresentada à Universidade
Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA,
Departamento de Agrotecnologia e Ciências
Sociais para a obtenção do título Bacharel
em Administração.

APROVADA EM: 29 / 01 / 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. M.Sc. Fábio Chaves Nobre – UFERSA
Presidente

Prof. Esp. Gilberto Vale Junior – Unp
Primeiro Membro

Prof. Dr. Valdemar Siqueira Filho – UFERSA
Segundo Membro

DEDICATÓRIA

A **Gertrudes Borges Costa** (*in memorian*), a minha base, que sempre apoiou e incentivou a lutar mesmo em situações difíceis com o seu exemplo de determinação e coragem.

As minhas irmãs **Débora Borges** e **Denise Borges**, por serem as minhas motivadoras, minhas amigas, por cumprirem com dedicação e amor o papel de família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha razão de viver, meu maior auxiliador, o qual dedico todas as minhas conquistas, pois foi quem me concedeu a saúde, a força, a determinação de vencer mais uma etapa.

Às minhas irmãs, Débora e Denise, pelo apoio e companheirismo, mesmo distantes, me davam força para prosseguir. A minha prima Girlene, pelo exemplo e motivação. Ao meu namorado Yago, pelo amor e incentivo.

Aos meus professores, que contribuíram para o meu aprendizado, que puderam passar um pouco de seus conhecimentos para eu poder chegar até aqui.

Ao meu orientador Fábio Chaves Nobre, pela ajuda e apoio que me foram oferecidos durante o processo deste trabalho.

As amigas de turma Eliana, Thaíssa, Maruska e Lairena, que estiveram comigo nesse período, compartilhando momentos de alegrias, tristezas e conquistas.

As meninas da Vila, casa 06, que de certa forma, todas contribuíram no processo e conclusão deste trabalho.

A minha igreja, que disponibilizou informações importantes para realização deste trabalho, pelas orações que me fortaleceram.

A todos que direta ou indiretamente ajudaram-me a concretizar mais este sonho.

*“Por um alto preço fui comprado
e não há finanças na terra que superem
o investimento da minha felicidade.”
(Helgir Girodo)*

RESUMO

O fluxo de caixa é uma ferramenta imprescindível para a boa gestão financeira, ele auxilia na administração de entradas e saídas das organizações possibilitando a melhor tomada de decisão. A presente pesquisa se propôs a analisar a gestão financeira de uma instituição religiosa através do fluxo de caixa para obter informações de sua situação financeira, possibilitando um maior conhecimento e planejamento dos recursos escassos, também pode analisar a importância de uma gestão que possua conhecimento da administração financeira no setor de finanças. O problema específico desse trabalho consiste em como analisar a gestão financeira de uma instituição religiosa através do fluxo de caixa. Para responder os objetivos e problema usou-se uma metodologia baseado numa revisão de literatura, descritiva e estudo de caso. A obtenção dos dados foi por meio da disponibilização de informações fornecidas pelos dois gestores financeiros da instituição e a observação das gestões. As análises mostrou que a igreja estudada não mantinha um gerenciamento de caixa eficaz, dificultando a clareza e o equilíbrio entre as entradas e saídas, pois lidam com doações mensais inconstantes. Fundamentado nessas informações, foi implementado um fluxo de caixa na instituição religiosa para o gerenciamento de recursos, tendendo a eficácia se seguido pelos gestores da igreja, possibilitando uma apropriada tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão financeira; fluxo de caixa; instituição religiosa.

ABSTRACT

Cash flow is an essential tool for the sound financial management, he assists in the management of entries and exits of organizations enabling better decision-making. The present research proposed to analyse the financial situation of a religious institution through the cash flow to obtain an analysis of financial management, enabling a greater knowledge and planning of scarce resources, can also analyze the importance of a management that has knowledge of financial management in the finance sector. The specific problem of this work consists of how to analyze the financial management of a religious institution through the cash flow. To answer the goals and problem used a methodology based on a literature review, descriptive and case study. The data was obtained through the availability of data by two financial managers of the institution and the observation of managements. The analyses showed that the Church studied not kept a cash management effective, hindering the clarity and balance between the inputs and outputs, because dealing with fickle monthly donations. Based on this information, was implemented a cash flow on religious institution for managing resources, tending the effectiveness if following by the managers of the Church, enabling an appropriate decision-making.

Keywords: Financial management; cash flow; religious institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Demonstração do Fluxo de Caixa 30-06-20x1 Método Direto (Sonho Meu Veículo Ltda)	23
Figura 2: Demonstração do Fluxo de Caixa 30-06-20x1 Método Indireto (Sonho Meu Veículo Ltda)	24
Figura 3: Fluxo de Caixa da igreja do ano de 2012	33
Figura 4: Fluxo de Caixa da igreja do ano de 2013	34
Figura 5: Fluxo de Caixa da igreja do ano de 2014	34
Figura 6: Entradas do ano de 2012	36
Figura 7: Entradas do ano de 2013	36
Figura 8: Entradas do ano de 2014	36
Figura 9: Comparativos de entradas e saídas	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1.OBJETIVOS	14
1.1.1.Geral.....	14
1.1.2.Específicos.....	14
1.2. JUSTIFICATIVA	14
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1. INSTUIÇÃO SEM FINS LUCTRATIVOS	15
2.2. GESTÃO FINANCEIRA	17
2.3. FLUXO DE CAIXA: IMPORTÂNCIA	18
2.4.CLASSIFICAÇÃO DAS MOVIMENTAÇÕES POR ATIVIDADES	20
2.5. MÉTODOS DO FLUXO DE CAIXA	22
2.5.1 Método Direto.....	22
2.5.2 Método Indireto	23
2.5.3 Método Direto X Método Indireto.....	24
2.6 INDICADORES DO FLUXO DE CAIXA	25
3. METODOLOGIA.....	27
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2. COLETA DE DADOS.....	28
3.2.1.Ambiente da Pesquisa.....	28
3.3 DESCRIÇÕES DAS VARIÁVEIS	29
3.3.1. Entradas da Instituição	29
3.3.2. Saídas da Instituição	30
4.RESULTADOS	30
4.1.REGISTROS DE ENTRADAS E SAÍDAS: ANTES DO FLUXO DE CAIXA	30
4.2.MUDANÇA NA GESTÃO DA TESOUREARIA	31
4.3.FLUXO DE CAIXA DOS ANOS 2012, 2013 e 2014	32
4.4.REPRESENTAÇÃO DOS GRÁFICOS DOS FLUXOS DE CAIXA	35
4.5.COMPARATIVOS DE ENTRDAS E SAÍDAS	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	40

1. INTRODUÇÃO

Surgidos pela ineficiência do Estado em questões socioeconômicas, o terceiro setor apresenta ações e dão alternativas a esses problemas. São constituídas por entidades sem fins lucrativos com objetivo de promover ações sociais. Segundo Hudson (1999) em sua divisão de grupos, uma das entidades que compõem o terceiro setor é a instituição religiosa que também visa ações voluntárias voltadas à sociedade.

As empresas sem fins lucrativos têm sua forma de gerenciamento diferenciada das instituições com fins lucrativos por manterem foco nos seus objetivos específicos, vivem não para obtenção de retornos financeiros, mas para manutenção da instituição e atendimento de demandas sociais, suas receitas não são providas de faturamentos, têm como principal fonte de renda doações e contribuições voluntárias para que possa prosseguir com seus objetivos.

Uma importante ferramenta para auxílio da gestão financeira é o fluxo de caixa, que torna-se um diferencial no controle financeiro quando bem gerenciados, pois fornece informações valiosas na tomada de decisões. Para Assaf Neto e Silva (1997) esse instrumento relaciona ingressos e saídas de recursos monetários de uma empresa em determinado intervalo de tempo. Proporciona agilidade e segurança nas atividades financeiras.

A instituição sem fins lucrativos em estudo é uma instituição religiosa que conta com entradas de ofertas e dízimos mensais de seus membros. Existem incertezas do quanto será apurado em determinados períodos, comprometendo a gestão financeira nas tomadas de decisões e na falta de recursos. A pesquisa pretende analisar a situação financeira da instituição através da implementação do fluxo de caixa, a fim de obter conhecimento do gerenciamento dos recursos financeiros.

Observa-se que a necessidade de uma boa administração dos recursos escassos é de grande importância, pois esta gerencia recursos financeiros que retornarão para a comunidade em forma de assistência social, manutenção e/ou construção do templo, realização de reuniões e eventos. É importante possuir uma boa gestão financeira que permita a visualização e a transparência da administração de seus recursos e o cumprimento das obrigações junto ao estado e a sociedade, pois são deles que surgem os recursos. Do estado por meio de incentivos fiscais com a imunidade de impostos para entidade como pessoa jurídica, e da sociedade através de doações e contribuição.

Na igreja estudada não há um fluxo de caixa definido. Apresentam em planilha as ofertas arrecadadas em reuniões, a contribuição mensal, gastos da instituição e folhas de pagamentos. Estas informações são enviadas ao tesoureiro da matriz e posteriormente enviadas ao contador para efetuar a contabilidade da instituição. Desse modo, sem uma informação mais consistente, as tomadas de decisões tornam-se comprometidas e os recursos são utilizados de forma ineficaz.

Este trabalho propõe o estudo da situação financeira de uma instituição religiosa através do fluxo de caixa, e a partir disso, obter uma análise da gestão financeira, possibilitando um maior conhecimento e gerenciamento dos recursos escassos da instituição. Também irá ser observado como a forma de gerenciamento entre gestores que não possui conhecimentos de administração financeira, e o que possui conhecimento da área.

Diante do exposto acima o problema de pesquisa consiste em como analisar a gestão financeira de uma instituição religiosa através do fluxo de caixa?

Tem como objetivo geral a análise da gestão financeira através da implementação do fluxo de caixa em uma instituição religiosa.

Especificando mais o trabalho, serão caracterizados os métodos do fluxo de caixa, apresentando os processos de uma instituição religiosa, focando as atividades administrativo-financeiro. A partir da aplicação do fluxo de caixa, serão dimensionadas as receitas e despesas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1.Geral

Este trabalho tem como objetivo geral a análise da gestão financeira através da implementação do fluxo de caixa em uma instituição religiosa.

1.1.2.Específicos

- Caracterizar os métodos do fluxo de caixa;
- Apresentar os processos de uma instituição religiosa, focando as atividades administrativo-financeiras;
- Aplicar o fluxo de caixa na instituição religiosa;
- Dimensionar receitas e despesas.

1.2. JUSTIFICATIVA

O fluxo de caixa é uma ferramenta de extrema importância, torna-se um diferencial no controle financeiro quando bem gerenciados, pois fornece informações valiosas na tomada de decisões.

Na instituição religiosa em estudo a necessidade de uma boa administração dos recursos escassos é de grande importância, pois esta gerencia recursos financeiros que retornarão para a comunidade em forma de assistência social, manutenção e/ou construção do templo, realização de reuniões e eventos.

Como instituição religiosa é importante possuir uma boa gestão financeira que permita a visualização e a transparência da administração de seus recursos e o cumprimento das obrigações junto a o estado e a sociedade, pois são deles que surgem

os recursos. Do estado por meio de incentivos fiscais com a imunidade de impostos para entidade como pessoa jurídica, e da sociedade através de doações, contribuição.

A igreja não há um fluxo de caixa definido. Apresentam em planilha as ofertas arrecadadas em reuniões, a contribuição mensal, gastos da instituição e folhas de pagamentos. Estas informações são enviadas ao tesoureiro da matriz e posteriormente enviadas ao contador para efetuar a contabilidade da instituição. Desse modo, sem uma informação mais consistente, as tomada de decisões tornam-se comprometidas e os recursos são utilizados de forma ineficaz.

Este trabalho propõe o estudo da situação financeira de uma instituição religiosa através do fluxo de caixa, e a partir disso, obter uma análise da gestão financeira, possibilitando um maior conhecimento e gerenciamento dos recursos escassos da instituição.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. INSTITUIÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Para entender melhor sobre instituição sem fins lucrativos, é importante definir o terceiro setor, seu processo histórico e cultural.

Segundo Kantiz (2014), o primeiro setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Com a falência do Estado, o setor privado começou a ajudar nas questões sociais, através de inúmeras instituições que compõem o chamado terceiro setor. Ele afirma que o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais que tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

Conforme Lima e Freitag (2014, apud FALCONER, 1999), a definição do terceiro setor remete a caridade, à memória religiosa medieval, e enfatiza o aspecto de doação, de si e para os outros. As entidades que o compõem atuam de forma voluntária na sociedade civil e com objetivos diversos, mas em torno de um ideal maior, que é o bem-estar social. Desenvolvem suas atividades geralmente onde o Estado não conseguem atuar de maneira efetiva e, para tanto, utilizam-se de recursos na execução de seus serviços.

Para Lima e Freitag (2014, p. 25), em geral, esse setor é conceituado como organização de sociedade civil que objetivam a prestação de serviços ao público em diversas áreas nas quais o governo não atua de forma eficiente e dependem de doações de pessoas, empresas ou de ajuda do governo para poderem existir. Geralmente trabalham com recursos escassos e não regulares, portanto necessitam de controles e de uma contabilidade que reflita sua realidade na tomada de decisões.

O terceiro setor abrange as entidades sem fins lucrativos, que têm como principais objetivos desenvolver ações voltadas a programas e projetos sociais. Todos os recursos são obtidos por meio de doações que são revertidos para própria entidade sem obtenção de lucros para seus membros.

Hudson (1999) classifica as entidades sem fins lucrativos em grupos:

- Grupo 1: Cultura e recreação – Esportes, arte, museu, zoológicos, recreação, clubes sócias;
- Grupo 2: Educação e pesquisa – Escolas e educação superior, treinamento vocacional. Pesquisa médica, ciência e tecnologia, estudos e políticas empresarial;
- Grupo 3: Saúde – Hospitais, reabilitação, asilos, saúde mental. Saúde pública, educação sanitária.
- Grupo 4: Serviços sociais - bem-estar da criança, serviços para jovens, famílias, idosos e deficientes. Ajuda de emergência, complementação de rendimentos, assistência material.
- Grupo 5: Meio ambiente – Conservação de recursos naturais, controle da poluição. Proteção e bem-estar dos animais e da vida selvagem e preservação de ambientes rurais.
- Grupo 6: Desenvolvimento e habitação – Desenvolvimento econômico, social e comunitário. Habitação, emprego e treinamento;
- Grupo 7: Lei, direito e política – Organização de direito, minorias éticas, associações civis. Serviços legais, prevenção do crime, reabilitação de delinquentes, apoio as vítimas. Partidos políticos.
- Grupo 8: Intermediário filantrópicos e promoção do voluntariado – grupos econômicos de concessão de recursos, organização de captação de recursos. Organizações de intermediários.

- Grupo 9: Atividades internacionais – programas de intercâmbio, assistência de desenvolvimento, amparos em desastres direitos humanos e organizações pacíficas.
- Grupo 10: Religião – Organizações religiosas;
- Grupo 11: Associações profissionais de sindicatos – organizações de empregados, sindicatos, associações profissionais.
- Grupo 12: Não classificados em outros grupos.

O autor propõe essa divisão por grupos no critério de categorias de serviço, ou seja, instituições com objetivos semelhantes.

Fazendo relação com o estudo da pesquisa, o autor destaca o grupo da religião, onde serviços são realizados por instituições religiosas, que buscam atender problemas sociais da população através de ações comunitárias.

Organização religiosa é um tipo de pessoa jurídica que abriga instituições de cunho religioso, todas as arrecadações são de contribuições para caridade, participantes e manutenção do templo, pois são isentas de impostos. Seu entendimento é fundado no Decreto 119-A, 07/01/1980, que regulamentou a separação entre Estado e igreja, e foi consagrado a liberdade de culto.

As associações voluntárias caminhavam juntas as organizações religiosas fazendo presentes nas comunidades. Segundo Coelho (2000) os valores religiosos sempre foram bons para o desenvolvimento do setor voluntário. Todas as tradições religiosas ressaltavam o papel de instituição como famílias, amigos, vizinhos e a igreja como as primeiras instâncias às quais apelam em tempos de necessidades.

2.2. GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira é uma função essencial para o crescimento e desenvolvimento de toda empresa, no qual é possível aumentar os lucros, controlar fluxos de entradas e saídas e ter previsão dos recursos disponíveis.

O cenário econômico faz com que as empresas precisem de ferramentas que auxiliem na gestão financeira para que possa se manter no mercado de forma competitiva, e lidar com consumidores cada vez mais exigentes, fornecedores atentos entre outros fatores que atingem a empresa. Por isso é preciso estar preparadas.

É possível manter uma gestão financeira eficiente se tiver um bom planejamento que permita um controle dos recursos financeiros, entradas e saídas. De acordo com Sá (2009) planejamento financeiro é um agrupamento de operações financeiras realizadas para atingir um determinado objetivo.

A gestão financeira de uma empresa precisa ser acompanhada constantemente, ser avaliada e agir com as correções necessárias. Neto e Silva (2009) afirmam que a função da administração financeira é promover à empresa recursos de caixa suficientes da tal forma ao cumprimento com os compromissos assumidos e ainda a maximização da riqueza da empresa.

Em relação as instituições sem fins lucrativos, existe uma necessidade maior no gerenciamento dos recursos para realização satisfatória de suas atividades. Lima e Freitag (2014) afirmam que para que isso ocorra, é necessário o conhecimento sobre utilização dos controles internos e externos nessas organizações, relacionados a forma de gestão, ao acompanhamento dos recursos, às metas aos projetos, elementos de extrema relevância para entidades do terceiro setor.

2.3. FLUXO DE CAIXA: IMPORTÂNCIA

A gestão empresarial consiste no conjunto de algumas variáveis imprescindíveis, como gestão de pessoas, vendas, produção, análise de mercado, entre outras. Essas atividades empresariais, durante a sua execução passam por um processo de utilização e captação de recursos, tornando indispensável, sua passagem pela área financeira. Com isso a eficiência da gestão financeira é muito importante nas empresas.

O fluxo de caixa é uma ferramenta que pode ser aplicado no setor financeiro dessas instituições, e através dele ser analisada a gestão financeira, a forma de atuação e manuseio de seus recursos, segundo os seus conceitos, o fluxo de caixa pode ser um importante auxílio na gestão financeira tanto de empresa com fins, como sem fins lucrativos.

Para Seleme (2010, pg. 170) “fluxo de caixa é o conjunto de movimentação de entradas e saídas de dinheiro de um período determinado, que ocorrem para possibilitar as operações, os investimentos e os financiamentos empresariais.” Ressalta ainda o autor que “é um instrumento preciso para acompanharmos o desempenho das atividades da empresa, pois revela as condições econômicas e financeiras da organização. Sendo

assim, possibilita diagnosticarmos quais são os problemas relacionados com a gestão da empresa, bem como corrigi-los ou mesmo preveni-los”.

O fluxo de caixa proporciona a empresa agilidade e segurança nas atividades financeiras do dia-a-dia, pois ele é uma ferramenta que apresenta a real situação do caixa, abrangendo as entradas e saídas que fazem com que o saldo varie. Segundo Seleme (2012) o fluxo de caixa “auxilia no planejamento das entradas e saídas de recursos. Com essa ferramenta é possível visualizarmos a proveniência e o uso do dinheiro da empresa, sendo que ela também fornece informações para o acompanhamento dos negócios, identifica os problemas financeiros que a empresa pode vir apresentar e possibilita a visualização das tomadas de decisão que possam otimizar os resultados”.

Para Assaf Neto e Silva (1997, p.38) fluxo de caixa “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas as várias atividades desenvolvidas”, e as atividades da empresa se dividem em operacionais, de investimento e financiamento.

De acordo com Seleme (2010), o fluxo de caixa constitui-se uma excelente ferramenta para o planejamento financeiro, apresenta entre suas principais funções:

- Controlar capital de giro;
- Planejar entradas e saídas dos recursos;
- Identificar anteriormente o volume de fundos que será buscado em fonte de crédito;
- Estudar se um projeto é exequível antes de coloca-lo em prática;
- Controlar os desvios que possam ocorrer no que diz respeito aos planejamentos projetados;
- Prever operações futuras para excesso de fundos e o uso eficaz e inteligente dos recursos a que dispõe;
- Identificar problemas financeiros que possam vir atacar a empresa.

Seu objetivo primário é explicar como o caixa foi afetado pelas atividades de financiamento, de investimento e operacionais ocorridas durante o período contábil. A classificação por atividade proporciona informações que permitem ao usuário avaliar o impacto dessas atividades na posição financeira da empresa e no montante do caixa (CHING, MARQUES, PRADO, 2010).

Em uma entidade sem fins lucrativos, Lima e Freitag (2014) destaca que a demonstração do fluxo de caixa é uma evidenciação de suma importância para gestão financeira. Pois por meio dela, é possível verificar a mobilidade dos recursos disponíveis na entidade. Proporciona ainda a informação de liquidez a curtíssimo prazo e a variação da disponibilidade entre um período e outro, possibilitando a realização de um estudo prévio com base em interferências sobre a necessidade de caixa da instituição.

2.4.CLASSIFICAÇÃO DAS MOVIMENTAÇÕES POR ATIVIDADES

As variações ocorridas no caixa da empresa que são informadas através do fluxo de caixa precisam está organizadas de acordo com as atividades desenvolvidas na empresa, para que o administrador possa analisar entender e decidir adequadamente sobre a liquidez. Para Lima e Freitag (2014) na demonstração, ficam destacados os fluxo de entradas e de saída de recursos na entidade, permitindo o acompanhamento dos recursos por categoria: as provenientes das atividades operacionais, as de financiamentos e as de investimentos.

Cada segmento completa o fluxo seguinte e permite identificar a zona de conforto ou desconforto da situação financeira da empresa (SELEME, 2010).

✓ Fluxo de caixa das atividades operacionais

As atividades operacionais são as principais geradoras de receita por meio das atividades normais da empresa.

De acordo de Assaf Neto e Silva (2011, p. 52) “o fluxo de caixa das atividades operacionais, representam basicamente os resultados financeiros produzidos pelos ativos identificados diretamente na atividade da empresa”.

Para Seleme (2010) quando o fluxo de caixa é organizado de modo a retratar o fluxo de operações, ele compreende as seguintes movimentações:

- Saídas de caixa para aquisição de estoque de mercadorias, matérias-primas e componentes;
- Saídas de caixa necessárias para o pagamento das despesas operacionais, com mão de obra, aluguel, seguro, frete, energia, água, entre outras;
- Saídas de caixa para pagamento de impostos;

- Entradas de caixa pelas receitas de vendas.

As atividades operacionais em instituição sem fins lucrativos são definidas, de acordo com Lima e Freitag (2014), “como atividades que apresentam valores recebidos do governo, de entidades privadas, de doações e contribuições voluntárias, de rendimentos financeiros e do próprio caixa gerado pelas atividades que desenvolvem, e porventura, pelas quais cobram a sociedade”.

✓ Fluxo de caixa das atividades de investimento

São aquisições ou vendas de ativos permanentes e outros investimentos não inclusos nos equivalentes ao caixa.

As atividades de investimentos segundo Assaf Neto e Silva (2011, p.56) “são aquelas oriundas das decisões de investimentos de longo prazo como as decorrentes de compra de máquinas, terrenos, veículos etc. Ou seja, esse fluxo de caixa está relacionado com as movimentações de caixa que irão afetar o ativo permanente da empresa”.

De acordo com Seleme (2010) fluxo de investimento trata de gastos da empresa para aquisição de seus ativos fixos, bem como do valor recebido pela venda de ativos fixo. Essas transações referem-se, respectivamente, à saída e à entrada de caixa.

Em uma instituição sem fins lucrativos, Lima e Freitag (2014) afirma que as atividades de investimentos é proveniente de venda de bens e de algum investimento que seja novamente revertido em caixa para instituição.

✓ Fluxo de caixa das atividades de financiamento

Atividades de financiamento são atividades que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital e empréstimo a pagar da empresa.

No que se refere às atividade de financiamento, Assaf Neto e Silva (2011, p. 56) afirma que “é oriundo da escolha da estrutura de capital da empresa. São as movimentações de caixas decorrentes do pagamento de empréstimos, integralização de capital, pagamento de dividendos, entre outras.”

Para Seleme (2010) no fluxo de financiamento, são operacionalizadas e observadas as seguintes transações:

- Entrada de capital próprio, que é o dinheiro dos sócios utilizado para financiar as atividades empresariais;
- Entradas de capitais de terceiros, que são os empréstimos e financiamentos realizados;
- Entrada de caixa decorrente das aplicações financeiras realizadas;
- Saídas de caixa para pagamento dos encargos financeiros do capital de terceiros;
- Saídas de caixa para o pagamento do principal dos empréstimos e financiamento;
- Saídas de caixa para distribuição de lucros aos acionistas ou sócios.

Nas instituições sem fins lucrativos, o mesmo conceito pode ser aplicado. A instituição recorre a financiamentos e empréstimo para atender a alguma demanda específica (LIMA, FREITAG, 2014).

2.5. MÉTODOS DO FLUXO DE CAIXA

Para elaboração e apresentação do fluxo de caixa existem dois métodos: Direto e indireto. Esses dois métodos diferenciam-se pela forma como são apresentados os recursos provenientes das operações.

2.5.1 Método Direto

Para Ching, Marques e Prado (2010) no método direto a empresa simplesmente classifica as entradas e as saídas de caixa e sua conta bancária de um período como atividades operacionais, de investimento ou de financiamento e relata o saldo como movimentação ou geração de caixa (podendo ser positiva ou negativa).

A demonstração do fluxo de caixa pelo método direto facilita o entendimento do usuário, pois nela pode se visualizar integralmente a movimentação dos recursos financeiros decorrentes das atividades operacionais da empresa (CAMPO FILHO, 1999). A demonstração dos valores facilita a análise mais profunda do fluxo financeiro da empresa, esse método é mais informativo pelo fato de apresentar informações claras do caixa. As saídas e entradas são apresentadas de forma direta, isto é, primeiro as entradas, depois as saídas.

Figura 1: Demonstração do Fluxo de Caixa 30-06-20x1Métoto Direto (Sonho Meu Veículo Ltda)

ATIVIDADES OPERACIONAIS	
Rece. Clientes veículos novos	2.101.300
Rece. Clientes veículos usados	409.500
Rec. Clientes peças/assist. técnica	422.000
Pag. Fornecedores veículos novos	-1.866.000
Pag. Fornecedores peças	-141.000
Salários e encargos	-129.200
Outras desp. Oper./ administrativas	-214.400
Tributos	-57.500
Encargos Financeiros	-6.904
Fluxo caixa operacional líquido	517.796
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	
Terrenos	-70.000
Obras civis	-126.000
Móveis/ utensílios/ instalações	-43.000
Máquinas ferramentas/ equipamentos	-70.000
Veículos de uso	-36.000
Computadores/software	-17.000
Total de Investimentos	-362.000
ATIVIDADES FINANCIAMENTOS	
Recursos próprios	280.000
Financiamentos/ <i>Leasing</i>	44.376
Total financiamento	324.376
Caixa líquido do período	480.172
Saldo inicial disponibilidades	0
Saldo final diponibilidades	480.172
Observação: (+) recebimento	
(-) pagamento	

Fonte: Adaptado de Campo Filho (1999)

2.5.2 Método Indireto

O método indireto começa com o lucro líquido proveniente da Demonstração de Resultado que concilia com o fluxo de caixa operacional líquido. Em seguida, a geração de caixa operacional e não operacional é a diferença do saldo inicial com o saldo final das contas de balanço patrimonial.

Para Assaf Neto (2011, p.50) “a obtenção do fluxo de caixa proveniente das operações pode ser feita de forma indireta, partindo do lucro líquido do exercício”. Ressalta ainda o autor que devem-se agregar ao valor do lucro líquido as variações do capital de giro, exceto os empréstimos bancários; somar (ou subtrair) as despesas e receitas que não representam desembolsos de recursos; e retirar os itens que estão na

demonstração do resultado que não estão diretamente relacionados com as operações da empresa.

Figura 2: Demonstração do Fluxo de Caixa 30-06-20x1 Método Indireto (Sonho Meu Veículo Ltda)

Lucro líquido			
(-) aumento Estoques veículos novos			154.996
(-) aumento Estoques veículos usados		-354.000	
(-) aumento Estoques peças		-71.000	
(-) aumento Clientes peças/ assist. técnica		-26.000	
(+) aumento Salários enc. A pagar		-18.000	
(+) aumento Ctas. Pagar - operacional		50.800	
(+) aumento Tributos a pagar		25.200	
(+) aumento Fornec. Veículos novos		24.800	
(+) aumento Fornec. Peças		680.000	
Total dos ajustes		51.000	362.800
Fluxo caixa operacional líquido			517.796
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS			
Terrenos		-70.000	
Obras civis		-126.000	
Móveis e utensílios		-43.000	
Máquinas e equipamentos		-70.000	
Veículos de uso		-36.000	
Computadores/software	-21.000		
(-) Investimento a pagar	4.000	-17.000	
Total de Investimentos			-362.000
ATIVIDADES FINANCIAMENTOS			
Recursos próprios (capital)		280.000	
Financiamentos/ Leasing		44.376	
Total financiamento			324.376
Caixa líquido do período			480.172
Saldo inicial disponibilidades			0
Saldo final disponibilidades			480.172
Composição das disponibilidades: caixa 80.172			
Aplicação financeiras: 400.000			

Fonte: Adaptado de Campo Filho (1999)

2.5.3 Método Direto X Método Indireto

A escolha dos métodos será de acordo com a empresa dependendo da necessidade específica de cada uma. Os dois métodos apresentam vantagens e desvantagens, que analisadas, pode-se saber qual o método se enquadra melhor para análise do fluxo de caixa de uma determinada empresa.

Para Campos Filho (1999) na comparação dos dois métodos, é necessários ir além dos aspectos técnicos e ser considerada a realidade do cotidiano das empresas.

O autor destaca as vantagens e desvantagens dos métodos direto e indireto:

- ✓ Método Direto – Vantagens

- Cria condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e pagamentos siga critérios técnicos e não fiscais;
- Permite que a cultura de administrar pelo caixa seja introduzida mais rapidamente nas empresas;
- As informações de caixa podem estar disponíveis diariamente.
- ✓ Método Direto – Desvantagens
 - O custo adicional para classificar os recebimentos e pagamentos;
 - A falta de experiência dos profissionais das áreas contábil e financeira em usar as partidas dobradas para classificar os recebimentos e pagamentos.
- ✓ Método Indireto – Vantagens
 - Apresenta baixo custo. Basta utilizar dois balanços patrimoniais (o do início e do final do período), a demonstração de resultado e algumas informações adicionais obtidas na contabilidade;
 - Concilia lucro contábil com fluxo de caixa operacional líquido, mostrando como se compõe a diferença.
- ✓ Método Indireto – Desvantagens
 - O tempo necessário para gerar as informações pelo regime de competência e só depois de convertê-las para regime de caixa. Se isso for feito uma vez por ano, por exemplo, podemos ter surpresas desagradáveis e tardiamente;
 - Se há interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial, e geralmente há, o método indireto irá eliminar somente parte dessas distorções.

2.6 INDICADORES DO FLUXO DE CAIXA

Segundo Assaf e Silva (2011) com base na classificação do fluxo de caixa em investimento, financiamento e operacional podem-se apresentar os seguintes indicadores para sua análise:

- Cobertura de dívidas

Esse indicador relaciona a geração anual de caixa proveniente das operações pelas dívidas da empresa.

$$\text{Cobertura de Dívidas} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Passivo Total}}$$

- Retorno do patrimônio líquido

Demonstra o quanto a empresa possui capacidade de gerar caixa para os acionistas. Mostra o quanto a empresa consegue obter de caixa por unidade monetária investida pelo capital próprio.

$$\text{Retorno do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

- Cobertura de investimento

Esse indicador, ao relacionar o fluxo de caixa das operações com o fluxo de caixa de investimento, determina se a empresa consegue financiar seus projetos de investimentos com recursos próprios.

$$\text{Cobertura de Investimento} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Fluxo de Caixa de Investimentos}}$$

- Retorno total

Relaciona a entrada líquida de recursos proveniente do desempenho operacional da empresa com o fluxo de financiamento. A análise desse indicador deve ser feita com certo cuidado, uma vez que tanto o denominador quanto o numerador podem assumir valores positivos e negativos.

$$\text{Retorno Total} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Fluxo de Caixa de Financiamento}}$$

- Retorno sobre vendas

Esse índice relaciona a geração de caixa pelo volume de vendas. Em outras palavras, quanto a empresa consegue gerar de fluxo de caixa líquido com suas operações para cada unidade de venda.

$$\text{Retorno sobre vendas} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Vendas}}$$

- Retorno sobre ativos

Esse índice demonstra quanto é gerado de fluxo de caixa das operações para cada unidade monetária investida no ativo.

$$\text{Retorno sobre ativos} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Ativo}}$$

- Fluxo sobre lucro

Esse índice pode demonstrar a parcela do lucro que foi realizado financeiramente. A evolução desse indicador pode ajudar a posicionar a empresa em seu ciclo de vida.

$$\text{Fluxo sobre lucro} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Lucro Líquido}}$$

- Taxa de queima

Apesar de esse indicador ser utilizado para situações onde o fluxo de caixa gerado pelas operações é negativo, mensura em quanto tempo o capital circulante líquido será consumido pelo fluxo negativo de caixa operacional.

$$\text{Taxa de queima} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Capital Circulante Líquido}}$$

Onde Fluxo de Caixa das Operações < 0

3. METODOLOGIA

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa é analisar a gestão financeira de uma instituição religiosa através da implementação do fluxo de caixa, considerando como uma ferramenta que auxilia na otimização do gerenciamento financeiro da instituição para obtenção de informações mais precisas e tomadas de decisões.

Para caracterização da pesquisa quanto ao procedimento realizado na forma de Estudo de caso que conforme Gil (2010, p.54) o “estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Percebe-se que esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrência de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo (BAUREN, RAUPP, 2003).

Para elaboração da fundação teórica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para conceituações básicas relativas ao tema estudado. Teoria essas encontradas principalmente em livros e artigos.

A pesquisa de campo foi realizada em uma instituição religiosa evangélica, em seu setor financeiro, onde foi disponibilizado, através dos responsáveis por esse setor, os dados de entradas e saídas dos anos de 2012, 2013 e 2014 para análise da gestão financeira através do fluxo de caixa.

3.2. COLETA DE DADOS

3.2.1. Ambiente da Pesquisa

A instituição religiosa estudada está localizada na Rua Enoque Carneiro, s/n – Bairro Cajuais – Icapuí – CE. Os membros da organização são de diferentes faixas etárias, residentes no município de Icapuí. Os dados foram obtidos por meios dos gestores do setor financeiros.

A instituição religiosa foi a primeira igreja evangélica fundada no município no ano de 1980, sua sede é localizada no centro da cidade. Seu trabalho é voltado à realização de reuniões, onde os membros se congregam e celebram cultos aos domingos, segundas, quartas e sábados. Também realizam assistência social, dedicando

umas de suas reuniões, mensalmente, para arrecadação de alimentos, denominado o projeto “Ajuda aos Necessitados”.

Sua estrutura física é composta por um salão, onde são realizadas as reuniões, atrás do espaço há outro compartimento menor para comportar as crianças durante as reuniões que acontecem domingo pela manhã.

A igreja é dividida em vários departamentos: Missões, responsável pelo ensino e arrecadação de contribuições para missionários que estão dentro e fora do país; departamentos de jovens, crianças, senhoras e senhores, cada um responsável por cada faixa etária e gênero respectivo.

A igreja, atualmente possui 80 membros formalmente cadastrados. Eles podem ser especificados da seguinte forma:

- Pastor: Responsável pela igreja;
- Presbíteros: É o dirigente dos cultos de ensinamentos e das reuniões celebradas aos domingos;
- Diáconos e auxiliares: são os que servem na igreja, auxiliando o pastor na direção de cultos e departamentos;
- Membro: O restante que podem ocupar alguma função administrativa (tesoureiro, secretário e recepcionistas) da igreja.

3.3 DESCRIÇÕES DAS VARIÁVEIS

3.3.1. Entradas da Instituição

As entradas são as receitas da congregação e são obtidas por meio de arrecadação de ofertas coletadas em todas as reuniões e os dízimos, que é uma quantia de 10% da renda do contribuinte, todas essas entradas são recebidas de forma voluntária, mesmo sendo de pessoas que não sejam membros e deseja fazer alguma contribuição.

Todas as entradas são registradas no livro caixa. As contribuições de dízimos são registrados os nomes dos dizimistas, datas e quantias. As ofertas são somente as datas e valores.

3.3.2. Saídas da Instituição

As saídas da congregação são as despesas da igreja, no pagamento de água, luz, zeladora, águas minerais, copos descartáveis, material de limpeza e eventuais custos variáveis. Há também a despesa da prebenda, que é a remuneração paga a o dirigente, essa quantia é equivalente a 20% do saldo da igreja, ou seja, depois de calcular as entradas e as saídas, calcula-se a prebenda. O saldo restante é enviado para à sede junto com o relatório de dizimistas do mês, ofertas e despesas. Essa quantia será para o cumprimento das obrigações gerais das igrejas evangélicas de Icapuí. Todas as congregações (filiais) fazem essa prestação de conta mensalmente com a sede.

A análise das informações será das entradas e saídas da instituição em estudo dos anos de 2012, 2013 e 2014. A partir desses dados, será elaborado um fluxo de caixa para obtenção do objetivo do estudo. Os dados foram obtidos por meio de registros no livro contábil que se encontra com o tesoureiro da congregação. Existem 30 dizimistas, porém em alguns meses não há contribuição de todos. O valor das ofertas varia a cada mês, assim como as saídas com gastos fixos e variáveis.

4. RESULTADOS

4.1. REGISTROS DE ENTRADAS E SAÍDAS: ANTES DO FLUXO DE CAIXA

Em todos os tipos de instituição, o controle eficaz das entradas e saídas dos recursos financeiros proporciona uma maior viabilidade nas transações de receitas e despesas, proporcionando desenvolvimento e estabilidade na organização.

Na instituição religiosa estudada, o controle realizado das entradas e saídas é feito pela tesouraria. Todos a gerenciam voluntariamente, com intuito de organizar e otimizar os recursos angariados. Os responsáveis recebem os dízimos mensais, arrecadam as ofertas em todas as reuniões e realizam o pagamento das despesas.

Até o final de 2012, as informações financeiras da igreja eram apresentadas de forma incompleta e superficial, sem a preocupação de uma descrição mais específica e detalhada, o que prejudicava os registros para arquivos. A tesouraria não contava com pessoas especialistas na área e não havia algum recurso que pudessem os auxiliar nos registros e na otimização de seus trabalhos. Todas as contas eram manuscrita em um

caderno, onde só havia a atenção de registrar a descrição das entradas e seus os valores, sem datas e recibos. As saídas eram descritas de forma generalizada, sem clareza, só registravam-se as despesas fixas e não havia anotações diárias ou periódicas. As notas e recibos não eram arquivados e nem repassados para matriz junto com o saldo.

Tendo em vista que os recursos de uma instituição sem fins lucrativos, em alguns meses, são inestimáveis, a presença de um instrumento que proporcione a igreja o melhor aproveitamento desses recursos é essencial para liquidez de suas obrigações.

4.2. MUDANÇA NA GESTÃO DA TESOURARIA

A partir do ano de 2013, o representante da igreja convocou outras pessoas para administrar a tesouraria. Dentre elas, haviam gestores que tinham conhecimentos de administração financeira.

Inicialmente, seus objetivos eram organizar todas as contas no livro caixa, discriminando todas as entradas e saídas com seus respectivos valores e datas. A partir de então, todas as informações foram descritas minuciosamente e suas notas e recibos arquivados em pastas sanfonadas representada por cada ano, separadas por meses. Passou-se a existir a prestação de conta mensal à matriz, além do saldo ser repassado, também passou a ser enviadas todas as informações e notas organizadas pelos administradores da tesouraria.

No mesmo ano, a instituição começou a construção de um novo templo, como isso os membros sentiram a necessidade de obter informações mais claras das finanças, pois 50% das entradas não iriam ser repassados para matriz. Desses 50% que ficam na instituição são para ser quitadas todas as despesas do mês, e o restante é investido na construção.

Com o intuito de otimizar o trabalho dos novo gestores, através deste estudo, decidiu-se elaborar e implementar um fluxo de caixa. Considerado uma ferramenta fundamental para os gestores financeiros, o fluxo de caixa possibilita planejar e controlar o funcionamento financeiro da empresa. Portanto, foi elaborado e implementado um fluxo de caixa na instituição, com o objetivo de fazer uma análise da primeira e de segunda gestão financeira durante os anos de 2012, 2013 e 2014. Outro objetivo foi, através do fluxo de caixa, apresentar, de forma mais clara e objetiva, as contas da igreja aos seus membros.

4.3. FLUXO DE CAIXA DOS ANOS 2012, 2013 e 2014

O fluxo de caixa é um importante sistema de informação que agrupam os dados financeiros gerados na empresa. Para ser elaborado, a empresa dispõe informações que permitem a visualização, provenientes das contas a receber e contas a pagar.

A ferramenta foi elaborada de forma fácil, já que a instituição não possui variações bruscas, as entradas e saídas são praticamente constantes. Foram obtidos os dados por meio dos tesoureiros que disponibilizaram para o estudo. Embora não tivesse os dados detalhados do ano de 2012, o fluxo de caixa foi elaborado para demonstrar o mais próximo possível da real situação financeira naquele período.

O modelo que será utilizado é o Método Direto, pois facilita a análise do fluxo financeiro por ser um método mais informativo e direto, melhorando a visualização e compreensão das principais transações.

Dessa forma, o planejamento para elaboração do fluxo de caixa foi realizado com informações de receitas e despesas dos anos de 2012, 2013 e 2014, analisando a relação desses três anos e observar o quanto a forma de gerenciamento financeiro pode contribuir ou não com o rendimento financeiro da instituição.

É constatado que essa ferramenta possibilita aos gestores ter o acompanhamento da movimentação de caixa, a fim de saber se irá ter saldo negativo ou positivo das suas atividades. Desse jeito, poderá analisar as melhores alternativas cabíveis para as aplicações financeiras dos recursos.

A representação do fluxo de caixa do ano de 2012 é visualizada na Figura 3:

Figura 3: Fluxo de Caixa da igreja do ano de 2012

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	2012											
	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12
ENTRADAS OPERACIONAIS												
Dízimo	R\$ 1.234,10	R\$ 1.198,10	R\$ 1.508,30	R\$ 1.280,50	R\$ 1.011,20	R\$ 1.684,60	R\$ 1.402,40	R\$ 1.262,75	R\$ 1.271,00	R\$ 1.467,70	R\$ 1.065,90	R\$ 1.771,85
Oferta	R\$ 89,90	R\$ 148,35	R\$ 126,75	R\$ 90,95	R\$ 89,30	R\$ 196,75	R\$ 148,00	R\$ 175,60	R\$ 95,70	R\$ 80,00	R\$ 124,25	R\$ 209,85
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 1.324,00	R\$ 1.346,45	R\$ 1.635,05	R\$ 1.371,45	R\$ 1.100,50	R\$ 1.881,35	R\$ 1.550,40	R\$ 1.438,35	R\$ 1.366,70	R\$ 1.547,70	R\$ 1.190,15	R\$ 1.981,70
SAÍDAS OPERACIONAIS												
Conta de água	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ 12,00	R\$ 24,00	R\$ 13,99	R\$ 37,05	R\$ 37,28	R\$ 24,00	R\$ 24,39	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ 16,36
Conta de luz	R\$ 48,39	R\$ 52,78	R\$ 53,55	R\$ 53,79	R\$ 50,42	R\$ 48,73	R\$ 58,91	R\$ 52,61	R\$ 63,13	R\$ 56,73	R\$ 43,32	R\$ 43,08
Material de limpeza		R\$ 24,65				R\$ 26,00	R\$ 22,30				R\$ 35,70	
Zeladoria	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00
Água mineral	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00	R\$ 18,00
Aluguel da sub congregação		R\$ 150,00			R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00			R\$ 150,00		
Prebenda	R\$ 220,72	R\$ 189,00	R\$ 284,00	R\$ 209,77	R\$ 147,61	R\$ 294,31	R\$ 226,78	R\$ 242,74	R\$ 227,70	R\$ 221,20	R\$ 188,08	R\$ 150,00
Roteador Eletrônico										R\$ 62,97		R\$ 262,88
Tintas												R\$ 100,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 441,11	R\$ 588,43	R\$ 497,55	R\$ 435,56	R\$ 510,02	R\$ 704,09	R\$ 643,27	R\$ 467,35	R\$ 463,22	R\$ 662,90	R\$ 439,10	R\$ 720,32
Total das At. Operacionais	R\$ 882,89	R\$ 758,02	R\$ 1.137,50	R\$ 935,89	R\$ 590,48	R\$ 1.177,26	R\$ 907,13	R\$ 971,00	R\$ 903,48	R\$ 884,80	R\$ 751,05	R\$ 1.261,38
Total das At. De investimentos												
Total das At. De Financiamentos												
SALDO TOTAL	R\$ 882,89	R\$ 758,02	R\$ 1.137,50	R\$ 935,89	R\$ 590,48	R\$ 1.177,26	R\$ 907,13	R\$ 971,00	R\$ 903,48	R\$ 884,80	R\$ 751,05	R\$ 1.261,38

Fonte: Autoria Própria (2015)

Pode-se observar neste ano que a discriminação das contas são bem generalizadas, só há registros das despesas fixas e somente no mês de outubro e dezembro foram descritas duas despesas variáveis. Neste ano não houve atividades de financiamento e investimento.

A partir deste fluxo de caixa, é notável a pouca importância dada a organização e veracidade dos dados, impedindo um planejamento financeiro adequado que possa dar suporte aos gestores atuais na prevenção de necessidades ou excessos e nas tomadas de decisão.

Nas figuras 4 e 5, a representação fluxo de caixa com as entradas e saídas de 2013 e 2014 estão bem mais estratificadas, deixando as informações mais claras:

Figura 4: Fluxo de Caixa da igreja do ano de 2013

	2013											
	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
ENTRADAS OPERACIONAIS												
Dízimo	R\$ 1.682,30	R\$ 1.912,25	R\$ 1.991,20	R\$ 1.870,15	R\$ 1.627,00	R\$ 2.241,70	R\$ 1.750,00	R\$ 1.638,80	R\$ 2.250,25	R\$ 1.981,45	R\$ 2.439,60	R\$ 1.855,00
Oferta	R\$ 69,00	R\$ 76,00	R\$ 64,10	R\$ 65,75	R\$ 68,75	R\$ 62,00	R\$ 105,35	R\$ 99,00	R\$ 86,60	R\$ 129,30	R\$ 78,85	R\$ 121,00
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 1.751,30	R\$ 1.988,25	R\$ 1.655,30	R\$ 1.935,90	R\$ 1.695,75	R\$ 2.303,70	R\$ 1.855,35	R\$ 1.737,80	R\$ 2.336,85	R\$ 2.110,75	R\$ 2.518,45	R\$ 1.976,00
SAÍDAS OPERACIONAIS												
Conta de água	R\$ 26,17	R\$ 24,00	R\$ 13,53	R\$ 26,00	R\$ 12,34	R\$ 36,35	R\$ 25,78	R\$ 24,59	R\$ 24,00	R\$ 12,27	R\$ 36,63	R\$ 24,00
Conta de luz	R\$ 40,51	R\$ 37,06	R\$ 36,38	R\$ 30,24	R\$ 43,31	R\$ 41,26	R\$ 25,61	R\$ 50,00	R\$ 30,40	R\$ 37,98	R\$ 28,91	R\$ 27,00
Material de limpeza	R\$ 7,10	R\$ 17,90		R\$ 16,30		R\$ 4,50	R\$ 43,60	R\$ 7,60		R\$ 20,00	R\$ 16,50	R\$ 26,70
Zeladoria	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00		R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Água mineral	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 26,50	R\$ 15,00	R\$ 18,75	R\$ 15,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 15,50	R\$ 16,00	R\$ 20,00	R\$ 10,00
Prebenda	R\$ 235,16	R\$ 312,00	R\$ 264,05	R\$ 248,16	R\$ 290,10	R\$ 410,40	R\$ 322,95	R\$ 268,39	R\$ 416,89	R\$ 334,20	R\$ 448,08	R\$ 320,70
Revista (Escola Dominical)	R\$ 47,00			R\$ 100,00			R\$ 100,00				R\$ 66,00	
Envelopes para dízimos	R\$ 10,00											
Material de Escritório	R\$ 4,00			R\$ 28,00			R\$ 8,50	R\$ 78,00		R\$ 106,00		
Alimentação p/ pintores	R\$ 13,00	R\$ 25,00		R\$ 19,00								
Tintas	R\$ 305,00	R\$ 91,00										
Galão de água	R\$ 17,70											
Lâmpadas		R\$ 17,00	R\$ 14,00		R\$ 46,10	R\$ 11,70		R\$ 10,00				
Material Elétrico		R\$ 15,40		R\$ 207,00		R\$ 20,00		R\$ 98,00				
Cimento		R\$ 6,00										
Pagamento dos pintores		R\$ 90,00										
Copos descartáveis			R\$ 10,60	R\$ 15,00	R\$ 18,75	R\$ 15,00	R\$ 7,70	R\$ 2,70	R\$ 17,00	R\$ 11,50	R\$ 5,00	R\$ 7,50
Bebida pra cela			R\$ 4,00	R\$ 3,95	R\$ 6,00	R\$ 8,00		R\$ 5,00	R\$ 5,50	R\$ 6,00	R\$ 5,00	
Ajuda de custo			R\$ 130,00				R\$ 10,00					
Presente para o pastor				R\$ 110,00								
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 810,64	R\$ 740,36	R\$ 599,06	R\$ 918,65	R\$ 535,35	R\$ 662,21	R\$ 564,14	R\$ 664,28	R\$ 609,29	R\$ 643,95	R\$ 726,12	R\$ 515,90
Total das At. Operacionais	R\$ 940,66	R\$ 1.247,89	R\$ 1.056,24	R\$ 1.017,25	R\$ 1.160,40	R\$ 1.641,49	R\$ 1.291,21	R\$ 1.073,52	R\$ 1.727,56	R\$ 1.466,80	R\$ 1.792,33	R\$ 1.460,10
ENTRADAS DE INVESTIMENTO												
SAÍDAS DE INVESTIMENTO												
Cadeiras									R\$ 60,00			
Mesas										R\$ 130,00		
TOTAL DE SAÍDAS									R\$ 60,00	R\$ 130,00		
Total das At. De Investimentos									-R\$ 60,00	-R\$ 130,00		
Total das At. De Financiamentos												
SALDO TOTAL	R\$ 940,66	R\$ 1.247,89	R\$ 1.056,24	R\$ 1.017,25	R\$ 1.160,40	R\$ 1.641,49	R\$ 1.291,21	R\$ 1.073,52	R\$ 1.667,56	R\$ 1.336,80	R\$ 1.792,33	R\$ 1.460,10

Fonte: Autoria Própria (2015)

Figura 5: Fluxo de Caixa da igreja do ano de 2014

	2014											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ENTRADAS OPERACIONAIS												
Dízimo	R\$ 2.377,70	R\$ 1.963,60	R\$ 1.909,75	R\$ 2.227,00	R\$ 1.621,35	R\$ 2.180,35	R\$ 1.919,05	R\$ 2.362,15	R\$ 2.076,85	R\$ 2.256,75	R\$ 2.325,50	R\$ 3.244,35
Oferta	R\$ 80,00	R\$ 61,00	R\$ 108,25	R\$ 30,05	R\$ 49,50	R\$ 174,45	R\$ 17,60	R\$ 121,92	R\$ 55,00	R\$ 82,00	R\$ 100,00	R\$ 162,75
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 2.457,70	R\$ 2.024,60	R\$ 2.018,00	R\$ 2.257,05	R\$ 1.670,85	R\$ 2.354,80	R\$ 1.936,65	R\$ 2.484,07	R\$ 2.131,85	R\$ 2.338,75	R\$ 2.425,50	R\$ 3.407,10
SAÍDAS OPERACIONAIS												
Conta de água	R\$ 24,36	R\$ 24,00	R\$ 24,74	R\$ 24,54	R\$ 24,00	R\$ 12,38	R\$ 12,00	R\$ 36,31	R\$ 24,00	R\$ 25,09	R\$ 24,00	R\$ 24,59
Conta de luz	R\$ 20,18	R\$ 25,90	R\$ 20,89	R\$ 20,92	R\$ 25,00	R\$ 23,77	R\$ 25,90	R\$ 28,56	R\$ 22,64	R\$ 30,98	R\$ 27,61	R\$ 22,70
Material de limpeza			R\$ 9,80			R\$ 21,00	R\$ 9,40	R\$ 14,80	R\$ 11,30		R\$ 14,00	
Zeladoria	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Água mineral	R\$ 18,00	R\$ 20,00	R\$ 23,00	R\$ 17,00	R\$ 16,00	R\$ 13,50	R\$ 7,50	R\$ 33,00	R\$ 27,00	R\$ 17,00	R\$ 15,00	R\$ 21,00
Prebenda	R\$ 369,43	R\$ 275,35	R\$ 316,95	R\$ 377,81	R\$ 252,15	R\$ 379,20	R\$ 348,60	R\$ 496,80	R\$ 426,37	R\$ 467,75	R\$ 485,00	R\$ 681,42
Revista/outras (Escola Dominical)	R\$ 90,95	R\$ 132,45	R\$ 55,00				R\$ 100,00			R\$ 170,00		R\$ 77,00
Reator				R\$ 25,00	R\$ 25,00							
Material de Escritório	R\$ 5,00			R\$ 17,00	R\$ 50,00							
Alimentação p/ pintores												
Amplificador	R\$ 100,00											
Conserto caixa de som	R\$ 30,00	R\$ 70,00					R\$ 100,00					
Conserto de ventiladores		R\$ 20,00	R\$ 10,00	R\$ 20,00								
Material Elétrico					R\$ 13,00							
Corda de guitarra		R\$ 6,50										
Capinagem do terreno (igreja)				R\$ 130,00				R\$ 70,00				
Copos descartáveis	R\$ 11,85	R\$ 16,00	R\$ 8,25	R\$ 7,50	R\$ 12,00	R\$ 21,50	R\$ 12,50	R\$ 15,75	R\$ 10,30	R\$ 15,00	R\$ 11,30	R\$ 10,00
Bebida pra cela	R\$ 5,00		R\$ 5,50	R\$ 6,00	R\$ 5,50	R\$ 6,00		R\$ 6,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00		
Ajuda de custo		R\$ 80,00				R\$ 50,00	R\$ 110,00			R\$ 50,00		R\$ 50,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 774,77	R\$ 770,20	R\$ 574,13	R\$ 745,77	R\$ 522,65	R\$ 627,35	R\$ 825,90	R\$ 801,22	R\$ 626,61	R\$ 880,82	R\$ 676,91	R\$ 986,71
Total das At. Operacionais	R\$ 1.682,93	R\$ 1.254,40	R\$ 1.443,87	R\$ 1.511,28	R\$ 1.148,20	R\$ 1.727,45	R\$ 1.110,75	R\$ 1.682,85	R\$ 1.505,24	R\$ 1.457,93	R\$ 1.748,59	R\$ 2.420,39
ENTRADAS DE INVESTIMENTO												
SAÍDAS DE INVESTIMENTO												
Construção da nova igreja								R\$ 440,81	R\$ 439,31	R\$ 287,92	R\$ 535,84	R\$ 716,83
TOTAL DE SAÍDAS								R\$ 440,81	R\$ 439,31	R\$ 287,92	R\$ 535,84	R\$ 716,83
Total das At. De Investimentos								-R\$ 440,81	-R\$ 439,31	-R\$ 287,92	-R\$ 535,84	-R\$ 716,83
Total das At. De Financiamentos												
SALDO TOTAL	R\$ 1.682,93	R\$ 1.254,40	R\$ 1.443,87	R\$ 1.511,28	R\$ 1.148,20	R\$ 1.727,45	R\$ 1.110,75	R\$ 1.242,04	R\$ 1.065,93	R\$ 1.170,01	R\$ 1.212,75	R\$ 1.703,56

Fonte: Autoria Própria (2015)

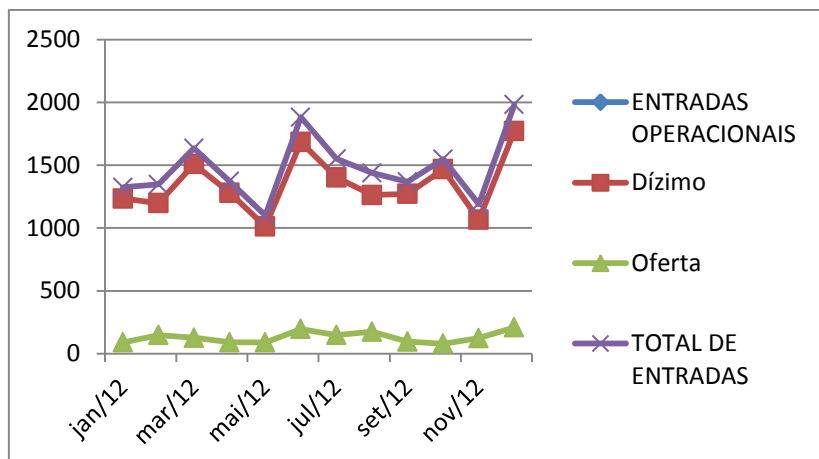
A partir destes fluxos de caixa, é notável importância dada a organização e veracidade dos dados, em que proporciona um planejamento financeiro adequado que possa dar suporte aos gestores na prevenção de necessidades ou excessos e nas tomadas de decisão.

Através das análises feitas das entradas e saídas no livro caixa, pode-se observar que as contas eram gerenciadas de forma simples e sem qualquer critério de controle, dificultando a obtenção de dados em determinado movimento do caixa. A análise evidenciou que a instituição não consegue atender todas as necessidades do caixa, pois as contas da igreja não atendem todas as classificações das movimentações do fluxo de caixa como financiamento e investimento. Os gestores afirmam que o fluxo de caixa trouxe agilidade nos recursos financeiros.

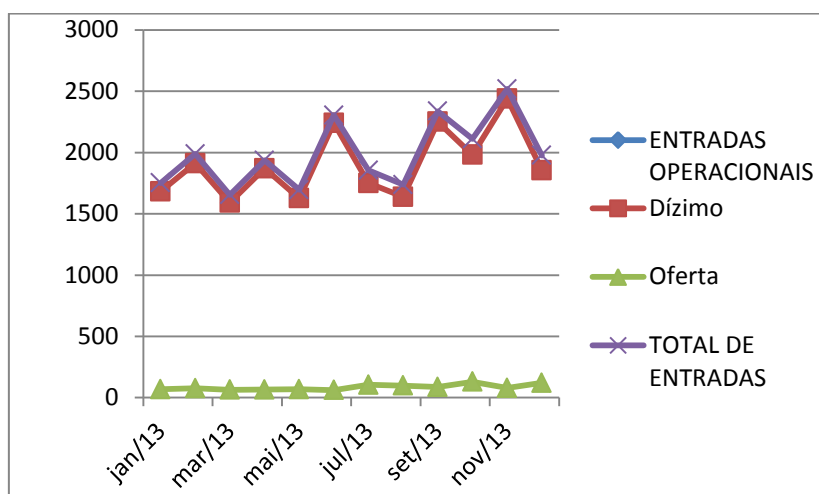
A obtenção de um gerenciamento por meio do fluxo de caixa trará um orçamento com vantagens que proporcionam ao gestor a retirada de caixa sem causar danos à instituição, permitindo a utilização dos recursos de forma eficaz. Os gestores entendem que um fluxo de caixa facilitariam os controles financeiros, uma vez que seus pagamentos, recebimentos de doações voluntárias e previsão de recursos são feitos com simples controle e muitas vezes manuscritos. Com a implementação do fluxo de caixa, é possível tomar decisões mais confiáveis e um maior equilíbrio financeiro.

O fluxo de caixa proposto é proveniente das fontes de recursos do caixa da instituição religiosa estudada, com o objetivo de melhorar a administração de recursos financeiros da igreja para que possa obter mais resultados positivos nos planos visando mais segurança. É um modelo simples, pois a igreja não possui nenhum tipo de controle financeiro mais apto para controlar as entradas e saídas de caixa. Foi adaptado um modelo de fácil utilização para os gestores ter mais planejamento, pois numa instituição sem fins lucrativos, o planejamento é a melhor maneira de alcançar resultados favoráveis em meio a recursos escassos.

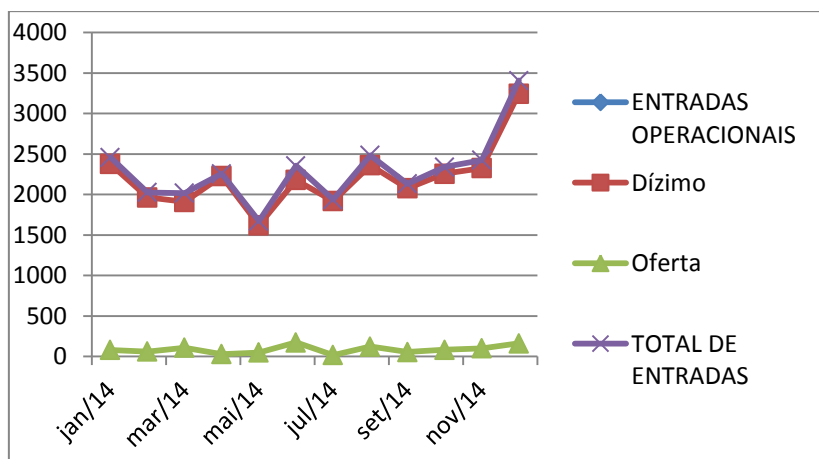
4.4. REPRESENTAÇÃO DOS GRÁFICOS DOS FLUXOS DE CAIXA

Figura 6: Entradas do ano de 2012

Fonte: Autoria Própria (2015)

Figura 7: Entradas do ano de 2013

Fonte: Autoria Própria (2015)

Figura 8: Entradas do ano de 2014

Fonte: Autoria Própria (2015)

Através da análise dos gráficos do rendimento da igreja nos anos de 2012, 2013 e 2014, pode-se perceber nos pontos a oscilação das entradas de cada mês. No ano de 2012, o rendimento da igreja variava entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00. Nos anos seguintes, o rendimento passou a variar de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00. Vários foram os motivos que contribuí para crescimento das receitas na instituição. O salário mínimo, que no início de 2013 foi reajustado em 9% trouxe uma elevação nas contribuições dos membros da igreja. Outro motivo foi a atuação dos novos gestores que assumiram a tesouraria. Eles elaboraram medidas de incentivo para os membros da igreja serem mais comprometidos com suas doações. No final de cada reunião, falam sobre a importância de contribuir para manutenção da igreja e a construção do novo templo. Usa também como incentivo de doação de dízimos a própria Bíblia Sagrada, onde todos as têm como manual do cristão, usando a passagem que diz: *“Trazei todos os dízimos e ofertas à casa do tesouro, para que haja mantimento na minha casa, e depois fazei prova de mim nisto, diz o Senhor dos Exércitos, se não vos abrir as janelas do céu, e não derramar sobre vós uma benção tal até que não haja lugar suficiente para recolherdes”* (Bíblia Sagrada, Malaquias 3:10).

4.5. COMPARATIVOS DE ENTRADAS E SAÍDAS

Um comparativo das entradas e saídas entre os modelos comuns de fluxo de caixa das literaturas com informações de empresas com fins e o modelos da instituição em estudo:

Figura 9: Comparativos de entradas e saídas

LITERATURA	IGREJA
ENTRADAS	
VENDAS À VISTA	DÍZIMOS
RECEITAS COM SERVIÇOS	OFERTAS
RECEITAS FINANCEIRAS	
SAÍDAS	
COMPRAS À VISTA	PREBENDA (SALÁRIO DO PASTOR)
DESPESAS COM ENERGIA	ÁGUA, LUZ
DESPESAS COM ÁGUA	MATERIAIS PARA ESCOLA BÍBLICA
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	MATERIAIS PARA SANTA CEIA
SALÁRIOS	AJUDA DE CUSTO AOS MEMBROS

Fonte: Autoria Própria (2015)

Estas são as entradas e saídas mais usuais da instituição religiosa. Pode se observar há diferença da descrição de empresas com fins lucrativos e a instituição religiosa, possuindo alguns termos específicos, como por exemplo, prebenda, que é o salário do representante da igreja (pastor). As entradas que se resumem em dízimos e ofertas, enquanto as empresas possuem suas entradas vendas à vista e a prazo, receitas financeiras e outros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs analisar o fluxo de caixa como uma ferramenta essencial para dirigir os gestores financeiros de uma instituição religiosa, dando uma visão das entradas e saídas realizadas, proporcionando um melhor controle dos recursos escassos.

Os objetivos foram atendidos, no qual foi estudar o gerenciamento do caixa em uma igreja evangélica. Com finalidade de visualizar, o mais aproximado possível, previsões futuras de forma antecipada, sendo que por meio dela pode-se tomar decisões necessárias em tempo hábil. Para sua realização foram obtidos os dados de entradas e saídas por meios dos dois gestores financeiros da igreja.

No estudo também foi analisada a diferença entre duas gestões, onde a primeira não possuía conhecimentos de administração financeira. Pela ausência desses conhecimentos, a organização dos dados de entradas e saídas da instituição eram confusos e comprometia o rendimento dos recursos escassos. A segunda gestão, que possui conhecimento da área financeira, pode colocar a teoria na prática. Posteriormente, foi implementado o fluxo de caixa, proporcionando a igreja ainda mais a otimização e o gerenciamento de seus recursos.

A análise da gestão financeira da instituição através do fluxo de caixa, foi constatado que a igreja não possui nenhum tipo de gerenciamento adaptado para um planejamento dos recursos e adequado para visualizar antecipadamente as necessidades futuras, mas afirmam a grande importância que tem essa ferramenta.

Por tanto, foi deixado implementado um fluxo de caixa como sugestão para instituição religiosa. Pode-se observar durante os estudos como o gerenciamento do fluxo de caixa interfere e auxilia a igreja nos momentos em que precisam ser tomadas algumas decisões em meios aos recursos obtidos através de dízimos e ofertas, e que em alguns meses são escassos. Diante disso, é fundamental que todas as empresas, independente de serem com ou sem fins lucrativos, precisam ter controle rígido sobre seus recursos financeiros, principalmente o controle do caixa.

O fluxo de caixa foi implementado de acordo com as necessidades que a instituição vem tendo. Pode-se afirmar que, através de um gerenciamento de fluxo de caixa, a igreja terá um instrumento adaptado as tomadas de decisões e que contribuirá para organização financeira das contas a receber e a pagar, pois para haver um nível alto de liquidez é necessário ter uma boa administração financeira

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio. **Administração de Capital de Giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de Capital de Giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BAUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOS FILHO, Ademar. Demonstração dos Fluxos de Caixa: **Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.

CHING, Hong Yih; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: O desafio de administrar sem receitas**. São Paulo: Makran Books, 1999.

KANITZ Stephen// www.filantropia.org.br, 13 de dezembro de 2014.

LIMA, Gudrin Marcelo Loureiro de; FREITAG, Viviane da Costa. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos: teoria e prática**. 1 Ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LIMA, Gudrin Marcelo Loureiro de; FREITAG, Viviane da Costa. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos: teoria e prática**. 1 Ed. Curitiba: InterSaberes, 2014. In: FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SÁ, Carlos Alexandre. Fluxo de caixa. **A visão da Tesouraria e da Controladoria**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicação**. Curitiba: Ibplex, 2012.

SELEME, Roberto Bohlen. **Diretrizes e práticas da gestão financeira e orientação tributária**. Curitiba: Ibplex, 2010.