



**FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE MANDUMEYANDEMUFAYO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E GESTÃO**

**GESTÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SECTOR
“UM ESTUDO DE CASO APLICADO À ONG ADRA NA ANTENA
HUÍLA”**

**Trabalho de Fim de Curso Apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade
Mandume Ya Ndemufayo para Obtenção
do Grau de Licenciatura na Especialidade
de Gestão de Empresas**

Autor:

Elísio Justino Chiculo

Orientadora:

Dr.^a Ana Fátima Faro de Almeida

Lubango, Agosto de 2014

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais Celestina Mariana e Justino Chiculo por lhes considerar os meus eternos protectores...

Ao meu filho Elton (*in memoria*) que em um dia me fez sentir a alegria de ser pai...

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, e como não podia deixar de ser, agradeço aos meus pais por terem me gerado e terem me ensinado a viver a vida com humildade, serenidade, dignidade e respeito.

Aos meus irmãos e colegas de trabalho que foram a fonte de força e coragem para suportar a dura jornada de conciliação entre o trabalho, fonte de sustento e a licenciatura, fonte de conhecimento.

Aos colegas de turma, que se tornaram bons amigos ao longo dessa jornada, sempre presentes e dispostos a estender a mão.

Agradeço a todos os professores que ajudaram-me, orientaram-me e transmitiram-me seus conhecimentos nesses quatro anos de formação, especialmente a professora e tutora Ana de Fátima Faro de Almeida que mesmo envolvida com inúmeras responsabilidades e afazeres, sempre encontrou tempo para uma orientação firme, com dedicação e atenção.

ÍNDICE DE TABELAS	Pág.
Tabela 1.1 – Particularidades das Demonstrações Contabilísticas na Contabilidade por Fundos.....	37
Tabela 2.1 – Anos e taxas de amortização dos meios fixos da ADRA.....	62
ÍNDICE DE FIGURAS	Pág.
Figura 1.1 – Modelo trisectorial.....	18
Figura 1.2 – O Processo de Planeamento e Orçamentação nas OTS.....	26
Figura 2.1 – Organigrama da ADRA.....	54
Figura 2.2 – Organigrama da ADRA Antena Huíla.....	55
ÍNDICE DE APÊNDICES	Pág.
Apêndice A – Análise Horizontal do Balanço Consolidado da AAH no período de 2010 – 2013.....	84
Apêndice B – Análise Vertical do Balanço Consolidado da AAH no período de 2010 – 2013.....	86
Apêndice C – Análise Horizontal da Demonstração de Resultados Consolidada da AAH no período de 2010 – 2013.....	88
Apêndice D – Análise Vertical da Demonstração de Resultados Consolidada da AAH no período de 2010 – 2013.....	90
ÍNDICE DE ANEXOS	Pág.
Anexo nº 1 - Balanço Consolidado da AAH no período de 2010 – 2013.....	92
Anexo nº 2– Demonstração de Resultados Consolidado da AAH no período de 2010 – 2013.....	93
Anexo nº 3 – Modelo de Reconciliação de Caixa.....	94
Anexo nº 4 – Modelo de Reconciliação Bancária.....	95
Anexo nº 5 – Modelo de Saída de Caixa.....	96
Anexo nº 6 – Modelo de Diário de Caixa.....	97
Anexo nº 7 – Modelo de Inventário/Mapa de Amortização.....	98
Anexo nº 8 – Modelo de Orçamento Consolidado.....	99
Anexo nº 9 – Modelo de Mapa de despesas por Projecto.....	100
Anexo nº 10 – Modelo de Resumo de Saldos Iniciais, Receitas, Custos e Saldos Finais por projectos.....	101
Anexo nº 11 – Modelo de Demonstração dos Financiamentos por Doador.....	102
Anexo nº 12 – Questionário.....	103

Lista de Abreviações

AAH – ADRA Antena Huíla

ADRA – Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente

AG – Assembleia Geral

AGRN – Ambiente e Gestão de Recursos Naturais

AICPA – Comité de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contabilistas Públicos Certificados

CD – Conselho Directivo

CF – Conselho Fiscal

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CG – Conselho de Gestão

CNGF – Coordenador do Núcleo de Gestão Financeira

CP – Coordenador(a) de Projecto

CR – Conselho de Representantes

DA – Director(a) da Antena

DG – Director Geral

DGA – Director Geral Adjunto

DRC – Demonstração de Resultados Consolidada

FASB – Financial Accounting Standards Board

IRT – Imposto sobre o Rendimento do Trabalho

MANGO – Management Accounting for No-Governmental Organisations.

ONG's – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

OSFL – Organizações sem fins Lucrativos

OTS – Organizações do Terceiro Sector

PS – Primeiro Sector

RLAA – Resultado Líquido no Ano Anterior

RLE – Resultado Líquido do Exercício

SAN – Segurança Alimentar e Nutricional

SC – Sociedade Civil

SS – Segundo Sector

TS – Terceiro Sector

UGF – Unidade de Gestão Financeira.

UGRH – Unidade de Gestão de Recursos Humanos

ULAS – Unidade de Lobby e Advocacia Social

UPD – Unidade de Projectos e Desenvolvimento

Resumo

O presente trabalho desenvolve um estudo sobre a gestão financeira no terceiro sector. A questão central do trabalho foi explorar a gestão financeira no terceiro sector tendo em conta as suas particularidades e a maneira como esta deve ser otimizada e adequada às necessidades das organizações deste sector, de modo a ajudar na tomada de decisões quer dos dirigentes quer dos financiadores. Para melhor enquadrar o tema foi necessário fazer uma abordagem teórica sobre a gestão financeira no terceiro sector, e para atingir o objectivo da pesquisa procedeu-se a um estudo de caso junto da organização não-governamental ADRA na Antena Huíla, utilizando como instrumento de colecta de dados a observação directa, a pesquisa documental e questionários.

Este estudo legitimou-se pelo facto de a gestão financeira no terceiro sector ser diferente da gestão financeira empresarial, neste trabalho não foi feita uma comparação entre a gestão financeira empresarial e a gestão financeira no terceiro sector, o estudo limitou-se a caracterizar o que é a gestão financeira neste tipo de organizações e como é feita na organização seleccionada para o estudo de caso. Adoptamos uma abordagem qualitativa para nortear o alcance do objectivo. A partir do enquadramento conceptual e do estudo de caso feito foi possível compreender a particularidade da gestão financeira no terceiro sector e atingir os objectivos previamente estabelecidos.

A gestão financeira no terceiro sector diz respeito a um processo contínuo que começa desde a elaboração do plano de actividades e vai reflectir na planificação financeira, no processamento até à prestação de contas e análise dos desvios.

Existe um conjunto de instrumentos de gestão financeira próprios para o terceiro sector que são utilizados na AAH e que permitem otimizar e realizar uma Gestão Financeira adequada, estes instrumento de gestão financeira estão devidamente sistematizados num manual de procedimentos financeiros. O trabalho desenvolvido foi capaz de responder o problema de investigação que procurou explorar as características apresentadas pela Gestão Financeira no Terceiro Sector recorrendo ao estudo de caso na ONG ADRA.

Palavras – Chave: Terceiro Sector, Gestão Financeira, ADRA Antena Huíla.

Introdução	9
Problema	11
Objectivo Geral	11
Objectivos Específicos	11
Metodologia	12
I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	14
1.1 – Breve Introdução ao Terceiro Sector	14
1.1.1 – Conceito de Terceiro Sector	16
1.1.2 – Classificação e Características das OTS	17
1.2 – Gestão Financeira nas Organizações do Terceiro Sector	20
1.2.1 – Noção de Gestão Financeira nas Organizações do Terceiro Sector	20
1.2.2 – Os Princípios da Gestão Financeira nas OTS.....	21
1.2.3 – Planeamento Financeiro e Orçamentos	23
1.2.3.1 – Planeamento Financeiro de Longo Prazo	24
1.2.3.2 – Planeamento Financeiro de Curto Prazo	24
1.2.3.3 – O Orçamento nas OTS	25
1.2.3.3.1 – Orçamento de Receita e Despesas	27
1.2.3.3.2 – Orçamento de Capital.....	28
1.2.3.3.3 – Orçamento de Tesouraria	28
1.2.4 – A Contabilidade nas Organizações do Terceiro Sector	29
1.2.4.1 – As Demonstrações Financeiras	30
1.2.4.1.1 – O Balanço Patrimonial	31
1.2.4.1.2 – As Demonstrações de Resultados do Exercício	31
1.2.4.1.3 – A Demonstração dos Fluxos de Caixa	32
1.2.4.2. – Análise das Demonstrações Financeiras	32
1.2.4.3 - Noção de Contabilidade Por Fundos no TS	36
1.2.4.4 – Algumas Diferenças entre a Contabilidade Tradicional e Contabilidade por Fundos	39
1.2.5 – O Controlo Interno Financeiro nas OTS	40
1.2.5.1 – Noção de Controlo Interno	40
1.2.5.2 – Classificação dos Controlos Internos	41
1.2.5.2.1 – Controlos Organizacionais	41
1.2.5.2.2 – Controlo de Sistemas de Informação.....	41
1.2.5.2.3 – Controlo de Procedimentos	42
1.2.5.3 – Tipos de Controlo Interno Financeiro nas OTS	42
1.2.5.3.1 – Controlo de Estoques	42
1.2.5.3.2 – Controlo de Imobilizado.....	43
1.2.5.3.3 – Controlo de Contas a Receber.....	43
1.2.5.3.4 – Conciliação Bancária.....	43
1.2.5.3.5 – Controlo Orçamentário.....	44
1.2.5.3.6 – Controlo do Fluxo de Caixa	44
1.2.5.3.7 – Controlo Tributário	45
1.2.6 – Prestação de Contas nas OTS.....	45
1.2.7 – A Auditoria Financeira nas OTS.....	47

CAPÍTULO II – ESTUDO DE CASO	49
Introdução	49
2.1.1 - Visão	49
2.1.2 – Missão	50
2.1.3 – Valores e Princípios	50
2.1.4 – Objectivos Estratégicos	50
2.1.5 – Programas de Orientação	51
2.1.6 – Abrangência Territorial	52
2.1.7 – Governação, Gestão e Organograma da Organização	53
2.2 – A Estrutura da Gestão Financeira da ADRA Antena Huíla (AAH).....	57
2.2.1 – Coordenação do Núcleo de Gestão Financeira.....	57
2.2.2 – A Tesouraria.....	57
2.2.3 – A Contabilidade.....	59
2.2.3.1 - A Reconciliação e Análise de Contas	60
2.2.3.2 - Os Trabalhos de fim De Exercício.....	61
2.2.3.2.1 – Bases de Apresentação das Demonstrações Financeiras e Principais Critérios Valorimétricos	62
2.3– O Processo da Gestão Financeira na AAH.....	64
2.3.1 - Planificação das Actividades	64
2.3.2 – Planificação Financeira das Actividades e dos Custos administrativos	65
2.3.3 – A Execução Financeira.....	65
2.3.4 – O Controlo Financeiro Interno	66
2.3.4.1 – Controlo interno bancário.....	66
2.3.4.2 - Controlo interno do Caixa.....	66
2.3.4.3 - Controlo interno dos recebimentos e pagamentos	67
2.3.5 – Relatório Financeiro, Prestação de Contas e Auditoria Externa	68
2.3.6 – Análise das Demonstrações Financeiras	71
2.3.6.1 – Análise Vertical e Horizontal	71
2.3.6.1.1 - Análise Vertical dos Balanços Consolidados da ADRA – Antena Huíla	71
2.3.6.1.2 - Análise Horizontal dos Balanços Consolidados da ADRA – Antena Huíla	72
2.3.6.1.3 - Análise Vertical das Demonstrações de Resultados Consolidadas da ADRA – Antena Huíla ..	73
Conclusão	76
Sugestões	78
Referências Bibliográficas	80

Introdução

O princípio que orienta a finalidade do poder estatal, considerado o Primeiro Sector, representado por instituições estatais e pelo poder democrático na sua gestão, é o de propiciar à sociedade o bem-estar através do suprimento de bens e serviços capazes de satisfazer as necessidades sociais colectivas. Ao lado do Estado aparece o mercado, considerado Segundo Sector, neste, surge a iniciativa privada de fornecer bens e serviços seguindo o princípio do retorno do capital investido, objectivando o lucro e a criação de riqueza por meio do trabalho.

Estes dois sectores não têm sido suficientes para satisfazer as necessidades apresentadas pelas populações urbanas, muito menos as rurais, surgindo assim um Terceiro Sector, composto pela Sociedade Civil que se organiza e busca soluções próprias para as suas necessidades e problemas. Fora da lógica estatal e mercantilista, trata-se de um sector complexo que engloba inúmeras instituições e relações que existem fora do âmbito do Estado e do mercado.

Importa ressaltar que estas instituições têm finalidades diferentes das do Estado e do mercado, pelo que não podem representar a substituição das actividades destes.

Diferentes em sua finalidade, existem realidades em que não é possível acoplar ou transpor para as Organizações do Terceiro Sector as práticas de gestão financeira utilizadas tanto na administração pública como na administração privada.

A busca de identidade para a Gestão Financeira das Organizações do Terceiro Sector deve observar primeiramente e de maneira ímpar os objectivos e características das categorias nas quais se insere.

A Gestão Financeira sendo parte integrante da gestão moderna deve contribuir com os seus conhecimentos teóricos e práticos para uma gestão eficiente de qualquer entidade, independentemente da natureza e da finalidade. Desse modo, pode-se afirmar que, onde existe património, deve recorrer-se à Gestão Financeira e tirar o maior proveito dela para melhor se gerir esse património, até porque num universo de patrimónios escassos e no contexto marcadamente competitivo, também para as organizações do Terceiro Sector, faz-se a exigência de que seus bens patrimoniais sejam geridos de forma eficiente.

Para que se possa dispor de maneira adequada dos bens e/ou serviços das organizações do Terceiro Sector, decorrente das actividades, faz-se necessário o controle patrimonial por meio de processos de escrituração previstos pela contabilidade. A finalidade deste processo é produzir não apenas informações quantitativas, mas também qualitativas sobre o património administrado por meio dos diferentes projectos expressos por um tipo de gestão que baseada em transparência promova acções de responsabilidade social.

O trabalho está composto por dois capítulos. No primeiro fez-se um enquadramento conceptual do tema, vê-se nesta parte do trabalho que o Terceiro Sector, embora pareça ser uma terminologia recente, na verdade os movimentos associativos que deram origem ao Terceiro Sector tiveram sua origem nos séculos XVI e XVII.

Neste capítulo houve a necessidade de definir, classificar e caracterizar o Terceiro Sector, demonstrando as diferenças entre este e os outros dois sectores sendo o primeiro o Estado e o segundo o mercado, ainda neste capítulo, abordou-se conceptualmente a Gestão Financeira aplicável em organizações do Terceiro Sector, cingindo-se na planificação financeira e orçamentos, a contabilidade nesse tipo de organizações, o controlo interno, a prestação de contas e a auditoria nas organizações do terceiro sector.

Abordou-se no segundo capítulo a Gestão Financeira na ADRA Antena Huíla, capítulo que retratada o estudo de caso do trabalho. Neste capítulo fez-se a caracterização da organização descrevendo a visão, missão, valores, princípios, objectivos estratégicos, programas de orientação, elementos estes patentes no Plano Estratégico da ADRA.

Ainda neste capítulo, abordou-se a forma como está constituída a estrutura responsável pela gestão financeira da organização e suas respectivas tarefas bem como o processo da gestão financeira na organização, que passa pela planificação financeira das actividades, a execução financeira, o controlo financeiro interno até ao relatório financeiro e prestação de contas. Ainda neste capítulo fez-se uma análise vertical e horizontal às demonstrações financeiras da ADRA Antena Huíla.

Para verificar como é encarada a Gestão Financeira no Terceiro Sector e perceber como ela funciona neste tipo de organizações e com o intuito de contribuir para a gestão de organizações deste sector houve a necessidade de se fazer uma reflexão sobre o problema a seguir.

Problema

Uma Gestão Financeira transparente e eficiente é um desafio perseguido quer pelo Estado (Primeiro Sector), pelas empresas (Segundo Sector) e pelas Organizações da Sociedade Civil (Terceiro Sector). Porém a Gestão Financeira neste último difere dos demais, pois os objectivos que perseguem também diferem. Para o Terceiro Sector, uma Gestão Financeira transparente, eficaz e eficiente parece constituir uma peça imprescindível para a sua continuidade e efectivação. O problema resume-se em explorar que características apresenta a Gestão Financeira no Terceiro Sector? O caso da ADRA?

Objectivo Geral

Analisar as particularidades da Gestão Financeira no Terceiro Sector.

Objectivos Específicos

Para alcançar o objectivo ao qual o presente trabalho se propõe, definimos os seguintes objectivos específicos:

- ❖ Abordar conceptualmente a Gestão Financeira no Terceiro Sector;
- ❖ Fazer um estudo de caso para descrever o processo de Gestão Financeira na ADRA Antena Huíla.

Justificativa

A relevância do presente trabalho de pesquisa, está no propósito de compreender quais os principais desafios enfrentados pelo Gestor Financeiro numa organização do Terceiro Sector, tanto na adequação dos instrumentos de gestão empresarial à gestão desse tipo de entidades, quanto dos métodos de execução de uma Gestão Financeira adequada à essa realidade.

O esclarecimento do problema acima levantado constitui questão fundamental para um melhor entendimento dos factores críticos de sucesso na implementação da Gestão Financeira nas entidades do Terceiro Sector. Nesse sentido, será possível conhecer e evidenciar os principais problemas e desafios, bem como as soluções e estratégias adequadas.

Pelo facto de em países emergentes ser um tema que tem levantado o interesse da comunidade académica, cremos que o público beneficiário do presente trabalho resume-se à comunidade académica, os profissionais da área de Gestão Financeira que trabalham no terceiro sector, os dirigentes das referidas entidades, pela maior facilidade na tomada de decisões, os financiadores e a sociedade pela possibilidade de um melhor entendimento de como é executado o financiamento que estas organizações beneficiam.

O facto de estar a trabalhar como funcionário da área financeira de uma organização do Terceiro Sector motivou-me a trabalhar nesse tema, de modo que, espero com esta pesquisa ser capaz de enquadrar os conhecimentos adquiridos ao longo da formação na filosofia daquilo que é o trabalho das Organizações do Terceiro Sector.

E, finalmente, em termos de contribuição para a gestão, este trabalho é relevante no sentido de demonstrar, de forma prática, as estratégias adoptadas para a solução do problema proposto, proporcionando, assim, um melhor entendimento da situação.

Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que procura explorar como é feita a Gestão Financeira no Terceiro Sector no caso concreto a ADRA.

Esta pesquisa também é caracterizada como exploratório - descritiva pois pretende-se aprofundar o conhecimento na temática abordada, ao mesmo tempo em que se pretende descrever aspectos específicos da gestão financeira da entidade a qual se aplicará o estudo de caso.

Quanto aos meios, foram utilizados: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada a fim de levantar na literatura existente, nas mais diversas fontes, as abordagens relevantes que dão suporte ao tema. A pesquisa de campo foi com base na observação

directa, pesquisa documental e questionário. O questionário (anexo 12) foi submetido à cinco responsáveis dos departamentos de finanças, em que procurou-se questionar aspectos relacionados com a Gestão Financeira da ADRA.

População e amostra

A população a considerar no presente trabalho é composta pelas cinco Antenas da ADRA (Benguela, Huila, Huambo Luanda e Malange), sendo a amostra a Antena Huila.

I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

1.1 – Breve Introdução ao Terceiro Sector

Num mundo em que a cada dia que passa é chamada a questão da igualdade/justiça social, um grupo organizado, ao qual para começar denomina-se “Sociedade Civil” passou a se organizar, originando uma nova vertente no cenário social, paralela ao Estado e às empresas. O Terceiro Sector (TS), composto por entidades que visam colmatar insuficiências apresentadas pelo Primeiro Sector (PS), se apresenta como alternativa no processo de desenvolvimento de políticas públicas e na prestação de serviços à sociedade. Perceber como surgiu e como se desenvolveu o que hoje chamamos de TS é imprescindível para que possamos enquadrar e perceber melhor a abordagem que pretendemos desenvolver no presente trabalho.

O TS remota desde os primórdios da humanidade quando se observaram os primeiros actos de ajuda colectiva visando à satisfazer as necessidades básicas de uma parte da sociedade considerada “comunidade mais necessitada” conforme afirma Hudson (2004, p. 1), “a criação de um código baseado na justiça social, oriundo das primeiras civilizações, fazia com que as pessoas ajudassem umas as outras nas suas necessidades”

Actualmente muitas abordagens e estudos chamam atenção sobre a necessidade de construir-se um mundo mais justo e equilibrado, tal pensamento não pode, de maneira alguma ser concretizado de forma individual ou informal, surgindo para tal organizações sociais que de forma sistemática e com um pensamento humanitário institucionalizam tais pensamentos.

Quando ouve-se falar em Organizações do Terceiro Sector (OTS) a primeira vista dá a impressão que tais organizações são modernas, no entanto, após uma revisão da literatura que aborda as questões sobre este sector, pode-se constatar que tais organizações não são de criação dos séculos XX e XXI. Segundo Albuquerque (2006, p. 21), na Europa, na América do Norte e mesmo na América Latina, os movimentos associativos tiveram origem nos Séculos XVI e XVII, com características religiosas e políticas, segundo o mesmo autor, nessa altura a Igreja apresentava uma certa organização que propiciou a iniciação de trabalhos com carácter assistencialista. O mesmo autor reforça a ideia anterior ao afirmar que nesse período inicial, as organizações sociais

também foram influenciadas pelos sistemas de governo e pelas políticas nacionais vigentes. Mas, segundo Manãs e Medeiros (2012, p.19) “as OTS ficaram conhecidas pelos seus trabalhos voltados para a execução de actividades de auto ajuda, assistência e serviços nos campos da educação, saúde entre outros a partir da década de 1970”.

Porém, o que se vê actualmente é uma dificuldade de delimitação acerca das fronteiras existentes entre os três sectores [Estado (Primeiro Sector), Mercado (Segundo Sector) e Sociedade Civil (Terceiro Sector)].

Recorre-se a Martins (2007, p.119) para desmistificar tal dificuldade, assim o Primeiro Sector é o “universo do aparelho estatal”, tanto na administração directa (do país, províncias e municípios) como na indirecta (através das autarquias, empresas públicas, empresas mistas controladas directa ou indirectamente pelo Estado); O Segundo Sector (SS) é composto por pessoas jurídicas de direito privado com fins lucrativos (empresas privadas que objectivam a criação de valor e auferir e distribuir lucros entre seus sócios e investidores); e o TS é onde encontra-se as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos. São entidades que não são estatais nem empresariais. São constituídas sob as formas de associações, fundações, centros, grupos e instituições.

Para Thompson (2005, p. 45) “O espaço de desenvolvimento das OTS está compreendido num processo de abertura democrática em que a sociedade tem experimentado uma nova cultura de participação por meio do controle social, de organizações não-governamentais (ONG’s) e de acções de responsabilidade social, ou seja, actividades que envolvem actores sociais tanto públicos quanto privados e civis de forma concomitante”.

Assim sendo, pode-se afirmar que embora o surgimento do TS esteja ligado com a necessidade de colmatar as fragilidades deixadas tanto pelo Estado na qualidade de gestor dos bens públicos, como do mercado responsável pela criação da riqueza privada, o TS só se desenvolve graças a vontade da própria sociedade em trabalhar para as suas próprias necessidades em vez de criar uma dependência do Estado, conforme aponta Silva (2006), “os movimentos sociais parecem emergir a partir da articulação da Sociedade Civil (SC) organizada com vistas a própria comunidade, ou melhor, com vista a resolução das suas necessidade em decorrência da insuficiência por parte do Estado em atender as suas necessidades”

1.1.1 – Conceito de Terceiro Sector

Na literatura contemporânea, muitos autores chamam atenção ao facto de o conceito de TS ser muitas vezes confundido com o termo sector terciário, que corresponde a área de prestação de serviços dentro do segundo sector (mercado).

O termo TS teve origem nos Estados Unidos da América que frequentemente é utilizado para designar os valores de solidariedade e dos valores individuais em prol do bem-estar público. O TS costuma abarcar toda e qualquer iniciativa da sociedade civil sem distinção. Teixeira (2003, p. 92) afirma que o termo deriva do inglês “*Third Sector*” que faz parte do vocabulário sociológico norte-americano.

Para Fernandes (1994, p. 88), o TS é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade as práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato, expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na SC.

Assim sendo, o TS constitui-se na esfera de actuação pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum. Nesta definição, agregam-se, estatística e conceitualmente, um conjunto altamente diversificado de instituições, no qual incluem-se fundações e instituições empresariais de carácter social, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como as ONG’s. Segundo Manãs e Medeiros (2012, p. 19) “estas últimas tiveram sua origem na Europa depois da II Guerra Mundial, e ficaram conhecidas após a Organização das Nações Unidas (ONU) utilizar essa expressão para designar organismos supranacionais e internacionais que não foram estabelecidos por acordos governamentais e têm se destacado entre as demais nas causas sociais”

Em relação ao conceito de TS, os autores que têm se debruçado sobre o tema, embora apresentem discrepâncias que consideramos mínimas, apresentam uma certa concordância, pois os autores confluem na ideia de que o TS abarca todas as organizações com características privada, porém

com objectivo de satisfazer ou pelo menos ajudar a satisfazer necessidades sociais públicas das comunidades sem a finalidade de maximizar e distribuir lucros.

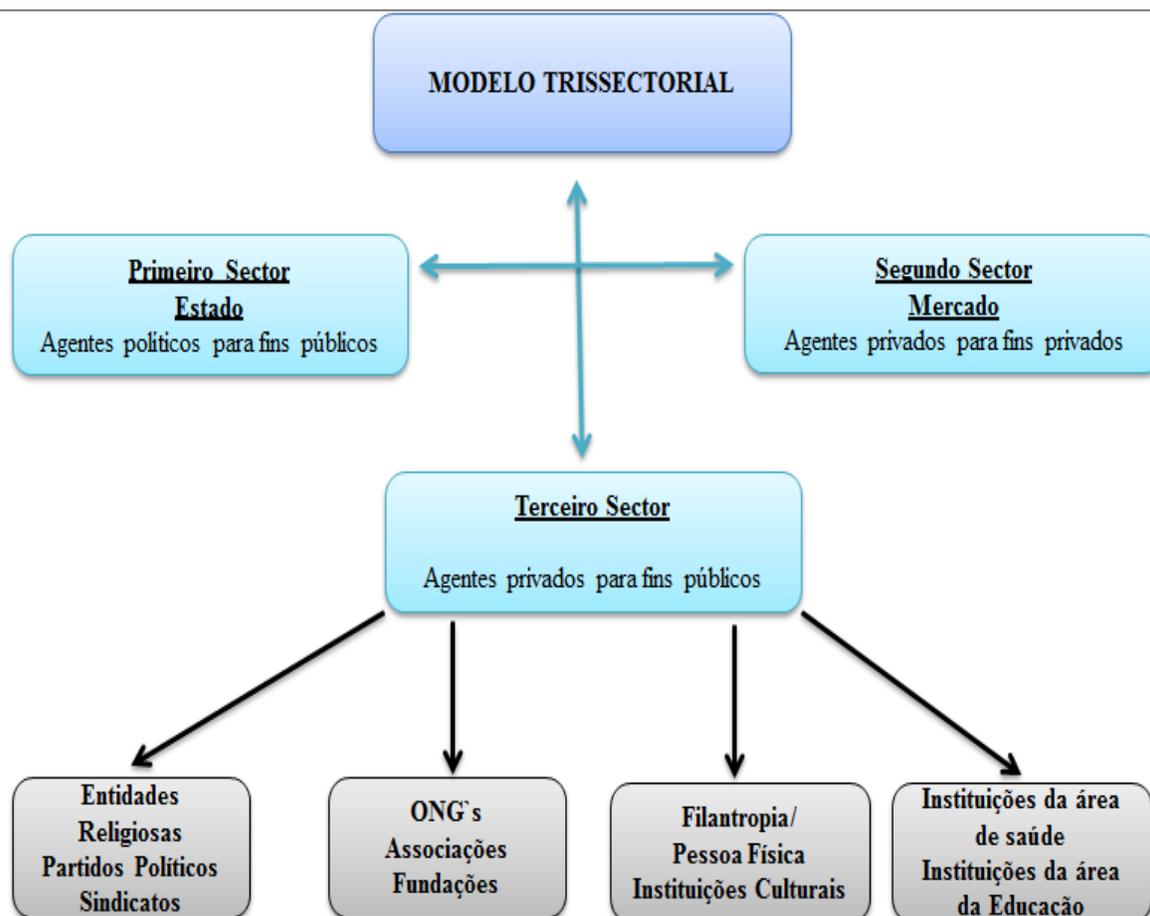
1.1.2 – Classificação e Características das OTS

Terceiro Sector é uma terminologia que tem sido utilizada paralelamente a outras expressões relacionadas, na literatura internacional verificamos uma multiplicidade de termos onde predominantemente aparecem expressões como sector de caridade (*charitable sector*), sector independente (*independent sector*), sector voluntário, sector isento de impostos (*tax exempt sector*), economia social (*economie sociale*), Organizações Não Governamentais (ONG,s), Sector sem fins lucrativos (*nonprofit sector*), organizações filantrópicas e organizações da Sociedade Civil.

Assim sendo, no PS encontra-se o Estado representado por entidades políticas (Administrações Municipais, Governos Provinciais, Ministérios, Secretarias, Presidência da República, entre outras), que possuem e exercem carácter público. Em poucas palavras, é o Governo, representando o uso de bens públicos para satisfazer as necessidades colectivas da sociedade (fins públicos). No SS encontra-se o mercado (empresas privadas), composto por entidades privadas que actuam principalmente em benefício próprio e particular. Este sector refere-se ao mercado e é composto pelas empresas privadas com fins lucrativos, que embora possam ter outros objectivos o que almejam é fundamentalmente o lucro. Já o TS é formado por organizações independentes, sem fins lucrativos, desempenhando acções de carácter público.

Ao classificar e caracterizar as OTS, torna-se fácil a compreensão da diferença que existe entre estas organizações e as demais organizações noutros sectores, para tal recorreremos ao modelo trissetorial proposto por Slomski et al (2012, p.4), onde as organizações são classificadas em três sectores autónomos, mas independentes.

Fig. 1.1 – Modelo Trisectorial



Fonte: Adaptado de Slomski et all (2012, p.4)

Dentre as várias classificações encontradas na literatura internacional a apresentada por Olak (2006, p. 88) é a mais completa e de fácil compreensão, onde as OTS são classificadas em três dimensões: (i) quanto a actividade que desempenham, (ii) quanto a origem dos recursos e (iii) quanto a extensão dos benefícios sociais).

Assim sendo, quanto à actividade que desempenham as OTS podem ser: entidades de carácter beneficente, filantrópico e caritativo, entidades de assistência à saúde independentes do Estado, entidades religiosas, entidades de carácter educacional, cultural, instrutivo, científico, artístico independentes do Estado, entidades de carácter recreativo e desportivo também independentes do Estado, entidades sindicais e sociedades cooperativas.

Quanto à origem dos recursos as OTS podem ser: dependentes de subvenções governamentais, ou seja são organizações que embora sejam dependentes na implementação das suas acções por fazerem parte do TS, dependem da cedência de recursos por parte do Estado para implementarem as suas actividades. Do outro lado temos aquelas organizações que são independentes de subvenções governamentais, que embora possam receber do Estado algum apoio pontual, a implementação das suas acções não depende da cedência de recursos por parte do Estado.

Quanto à extensão dos benefícios sociais, existem dois tipos de OTS, aquelas que prestam serviços a toda comunidade sem restrições e incondicionalmente e as que restringem seus benefícios apenas ao seu quadro social de acção.

Embora as características das OTS apresentadas por autores que tratam o tema na esfera internacional difira, a seguir descrevemos as sete características dessas organizações mais amplamente utilizadas e aceite, que são apresentadas pelos autores Salamon e Anheier (1997, pp. 10-11), Olak apud Almeida e Espejo, (2012) e Keinert (2007, p.49).

As OTS são (i) *organizações estruturadas*, pois possuem certo nível de formalização de regras e procedimentos, ou algum grau de organização permanente, são, portanto, excluídas as organizações sociais que não apresentam uma estrutura interna formal;

(ii) são *organizações privadas*, isto é estas organizações estão fora da estrutura formal do Estado, embora possam dele receber recursos são constituídas por grupos de cidadãos da sociedade civil como pessoas de direito privado;

(iii) são *organizações que não distribuem os excedentes de tesouraria*, ou seja nenhum excedente gerado é distribuído, entre seus proprietários ou dirigentes. Portanto, o que importa ressaltar não é facto de essas organizações não possuírem “fins lucrativos”, e sim, o destino que é dado a estes, quando existem, eles devem ser dirigidos à realização da missão da instituição e assim sendo, produzem bens e/ou serviços de uso ou interesse colectivo. De realçar que esse excedente (*Superavit*) embora não seja o objectivo essencial da entidade, constitui importante e necessário meio para a continuidade das actividades institucionais das OTS;

(iv) são organizações autónomas, pois possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas;

(v) são organizações com forte grau de voluntariado, isto é envolvem um certo grau de participação voluntária (trabalho não remunerado), a participação de voluntários pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da actividade por ela desenvolvida;

(vi) são organizações que buscam mudanças sociais pois independentemente de qual seja o propósito específico da entidade, seu objectivo maior é provocar mudanças sociais;

(vii) normalmente, constituem-se nas principais fontes de recursos financeiros, materiais e económicos as contribuições, as doações e as subvenções.

1.2 – Gestão Financeira nas Organizações do Terceiro Sector

1.2.1 – Noção de Gestão Financeira nas Organizações do Terceiro Sector

A Gestão Financeira é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão, encontrada em qualquer organização e à qual cabem as análises, decisões e actuações relacionados com os meios financeiros necessários à actividade da organização. Desta forma, para uma organização do TS, a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controlo de recursos financeiros de forma a garantir a estabilidade das operações da organização.

Segundo o Guia de Gestão (2012, p.80), basicamente, a Gestão Financeira nas OTS, se refere, à captação e ao uso dos diferentes recursos em posse da organização e seu respectivo controlo

Já para a Management Accounting for No-Governmental Organisations (MANGO), (2009, p.2), a Gestão Financeira é um processo que implica planear, organizar, controlar e fazer o seguimento e monitoramento dos recursos financeiros para que a organização atinja os seus objectivos e cumpra os compromissos para com os beneficiários, doadores e outros stakeholders, o que envolve gerir recursos escassos, gerir os riscos, gerir estrategicamente e gerir por objectivos.

A fundamentação destes quatro aspectos patentes na definição da MANGO é a seguinte:

Gerir recursos escassos pois, por operarem em ambientes competitivos em que os doadores de fundos são cada vez mais escassos, deve-se certificar que os fundos e os recursos doados são utilizados de forma adequada e do melhor modo para atingir os objectivos e a missão da organização;

Gerir os riscos: pois, todas as organizações enfrentam riscos tanto internos como externos que podem ameaçar as suas operações e até a sua sobrevivência. Os riscos devem ser identificados e geridos activamente, duma maneira organizada, para diminuir os danos que possam causar;

Gerir estrategicamente pois, a Gestão Financeira é parte de um todo, o que significa que os gestores financeiros e outros gestores no TS devem ter uma perspectiva global, isto implica ver em como a organização é financiada no seu todo, a médio e longo prazo, e não se concentrar apenas nos projectos e programas;

Gerir por objectivos, pois a Gestão Financeira requer particular atenção aos objectivos do projecto em particular e da organização em geral.

1.2.2 – Os Princípios da Gestão Financeira nas OTS

Após a abordagem de forma breve, do conceito de Gestão Financeira nas OTS, há a necessidade de descrever aqui alguns princípios básicos de Gestão Financeira nesse tipo de organizações, estes princípios, segundo a MANGO (2009, p. 9) ajudam a observar se a organização está a usar eficientemente os fundos e se o pessoal responsável pela área financeira da organização está a trabalhar convenientemente. Assim sendo a MANGO aponta como sendo os princípios da gestão financeira das OTS o da consistência; da prestação de contas; da transparência; da integridade; da viabilidade; da responsabilidade financeira; dos padrões contabilísticos.

O princípio da consistência, considera que as políticas e sistemas financeiros das OTS devem ser consistentes ao longo do tempo. Isto promove operações eficientes e transparentes especialmente nos relatórios financeiros. Isto não quer dizer que os sistemas não devem ser actualizados e refinados para se adaptarem à mudanças na organização. A questão aqui é que nesse tipo de organizações abordagens inconsistentes na Gestão Financeira podem ser um sinal de que a situação financeira está a ser manipulada.

O princípio da prestação de contas, considera que a organização deve explicar aos stakeholders como utilizou os seus recursos e quais resultados alcançados, incluindo beneficiários. Todos stakeholders têm o direito de saber como é que os fundos têm sido utilizados na organização.

O princípio da transparência está directamente ligado ao anterior, considerando que a organização deve ser aberta acerca do seu trabalho, tornando as informações sobre as suas actividades e planos acessíveis aos principais stakeholders, o que inclui a preparação precisa, completa e atempada de relatórios financeiros e torná-los acessíveis aos stakeholders.

O princípio da integridade, considera que a nível do pessoal, os membros de uma OTS devem trabalhar com honestidade e dignidade. Os gestores e membros do conselho devem liderar pelo exemplo, seguindo as políticas e os procedimentos e declarar quaisquer interesses pessoais que possam entrar em conflito com os seus deveres oficiais. A integridade dos registos e relatórios financeiros depende da exactidão e da perfeição dos registos financeiros.

O princípio da viabilidade, considera que para que uma OTS seja financeiramente viável, as suas despesas devem ser mantidas em balanço com os fundos recebidos, quer ao nível operacional quer ao nível estratégico. A viabilidade é uma unidade de medida da continuidade e da segurança financeira de uma OTS. O conselho executivo e a direcção executiva devem preparar uma estratégia financeira capaz de mostrar como é que a OTS vai encarar as suas obrigações financeiras e expor o seu plano estratégico.

O princípio da responsabilidade financeira, considera que uma organização deve gerir muito bem os recursos financeiros que lhe são confiados e assegurar-se que são utilizados para os propósitos definidos. Na prática, os gestores das OTS atingem boa responsabilidade financeira através do cuidadoso planeamento estratégico, da avaliação dos riscos financeiros e da implementação de sistemas e controlos apropriados.

Por último, o princípio dos padrões contabilísticos, considera que o sistema de salvaguarda dos registos financeiros e a documentação devem obedecer aos padrões e princípios contabilísticos geralmente aceites, queremos com isso dizer que qualquer contabilista proveniente de qualquer

parte do mundo deve compreender o sistema utilizado pela organização para guardar os seus registos financeiros.

Tal como em outras áreas da gestão, para a Gestão Financeira nas OTS, não existe um modelo específico de sistema financeiro que se adequa à todas as organizações desse sector, mas torna-se imprescindível seguir fielmente estes princípios para que se tenha uma gestão financeira aceite. Aliados aos princípios de gestão financeira estão os pilares básicos para a construção de um sistema de boas práticas de Gestão Financeira que segundo a MANGO (2009, p.11), são os registos contabilísticos, planeamento financeiro, seguimento financeiro e o controlo interno, aspectos que serão abordados ao longo do trabalho.

1.2.3 – Planeamento Financeiro e Orçamentos

Tanto para uma organização nova, que esteja a dar início das suas actividades no TS como para uma organização “veterana” que esteja a dar continuidade às suas actividades, o planeamento financeiro constitui um elemento extremamente importante para melhor se desenhar o caminho a percorrer e arrumar os condimentos necessários para se poder alcançar os objectivos organizacionais.

Oliveira (2012, p.76), define planeamento financeiro como “o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar inicio ou continuidade à operações de uma organização e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada”.

Gitman (1997, p.558) alude que o processo de planeamento financeiro se inicia com a projecção de planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direccionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo.

Assim, o planeamento financeiro não começa necessariamente com os orçamentos e números, porém os orçamentos mais eficazes são produzidos com base em bons planos. É impossível iniciar uma previsão financeira sem ter uma ideia clara do que é que se quer fazer e como se pretende fazer.

Ao elaborar o planeamento financeiro de uma OTS, há necessidade de se elaborar um planeamento de longo prazo e, a partir desse projectar o planeamento de curto prazo, que abordaremos nos pontos seguintes.

1.2.3.1 – Planeamento Financeiro de Longo Prazo

Para Gitman (1997 p.588), os planos financeiros a longo prazo, são acções projectadas para um futuro distante, acompanhados da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente a luz de novas informações significativas.

Lucion (2005, p.150) afirma que “os planos financeiros a longo prazo estão ligados ao planeamento estratégico da organização, e possuem a tendência de serem coadjuvados por planos financeiros a curto Prazo”.

Na visão de Gitman os planos financeiros de longo prazo, são um modo organizado e sistemático pelo qual vê-se as necessidades de capital ou financiamento para transformar as aspirações da organização em realidade. O planeamento financeiro a longo prazo auxilia a ordenar as alternativas, priorizar objectivos e dar uma direcção à organização.

Para as OTS o planeamento financeiro de longo prazo focaliza no dispêndio de capital, estrutura de capital e as importantes fontes de financiamento no longo prazo.

1.2.3.2 – Planeamento Financeiro de Curto Prazo

Segundo Gitman (2005 p.558) “os planos financeiros a curto prazo são acções planeadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhados da previsão de seus reflexos financeiros”

Já para Ross *et all* (1998, p.609) “O planeamento financeiro a curto prazo consiste numa análise das decisões que afectam os activos e passivos correntes, com efeitos sobre a organização dentro do prazo de um ano”.

Assim sendo, o planeamento financeiro a curto prazo ocupa-se com a previsão do activo e passivo circulante. Para as OTS os elementos mais importantes a considerar na gestão financeira são as disponibilidades no activo corrente e as contas a pagar no passivo corrente.

1.2.3.3 – O Orçamento nas OTS

Beuren (2002, p.31), considera o orçamento como sendo “um plano detalhado para a aquisição e uso de recursos, financeiros ou não, dentro de um período específico, representando um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos”.

Para a MANGO (2009, p.27), “um orçamento descreve o montante de dinheiro que uma organização planeia mobilizar e gastar para um objectivo definido num período de tempo determinado”.

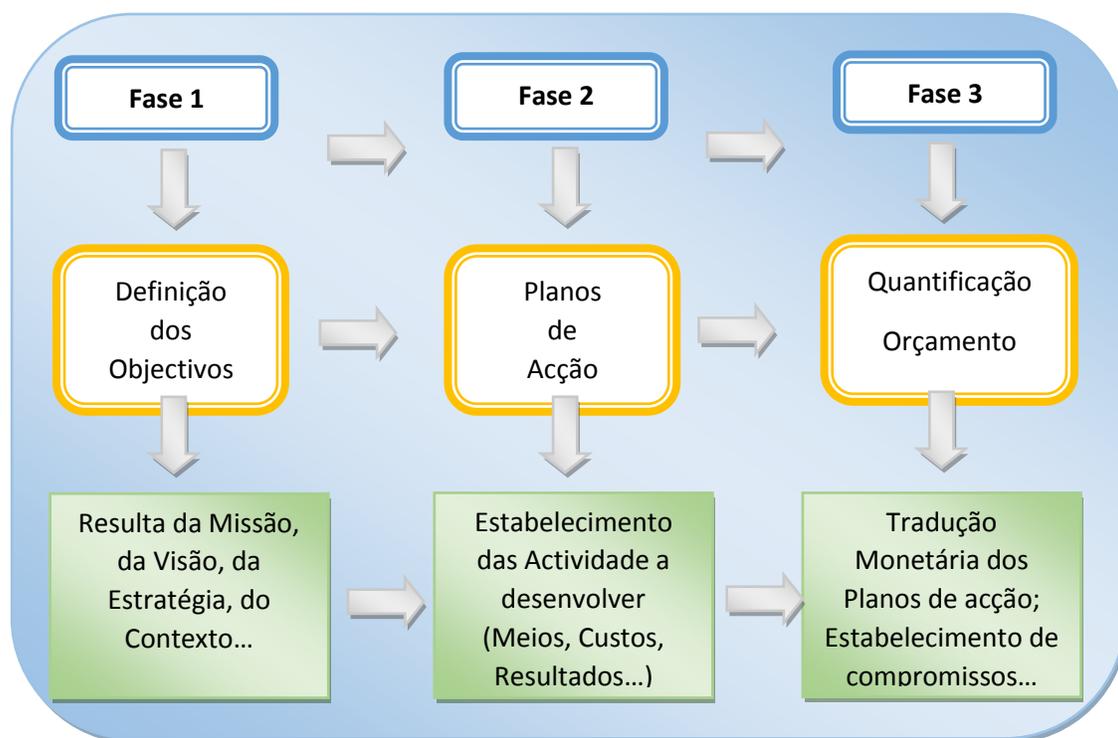
Já para Dias (2012, p. 16), “o orçamento, do ponto de vista de planeamento, consiste na tradução financeira dos planos e dos programas. O orçamento, antes de tudo, é um instrumento de decisão e acção, sendo, por isso, muito mais do que fazer previsões e apurar desvios, representando uma forma de controlo a priori que condiciona a tomada de decisões futuras e desempenha as funções de planeamento, motivação, coordenação, descentralização, comunicação, avaliação e controlo.”

O orçamento consiste numa série de previsões, que são feitas com base no que se espera acontecer em todas as áreas da organização que necessitam de recursos para a sua operacionalidade, sempre levando em consideração os dados históricos, factos ocorridos no passado que permitam o mínimo de previsibilidade.

O orçamento é um valioso instrumento de planeamento e controlo das operações das actividades de qualquer organização, independentemente do ramo de actividade, natureza, tamanho, ou sector em que faz parte. Estabelece de forma mais precisa possível, como se espera que decorram as actividades de maneira quantificadas e financeiramente traduzida, geralmente num prazo mínimo de um ano, proporcionando uma visão bem aproximada da situação futura.

O orçamento, além de ser um retrato do planeamento da organização, é uma exposição da situação financeira desta, representa um plano de aplicação de recursos e gastos, sendo assim um instrumento de controlo.

Fig. 1.2 – O processo de planeamento e orçamentação nas OTS



Fonte: Adaptado de Dias (2012, p.17)

Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 119), o processo orçamentário realiza-se no curto prazo, normalmente um ano, e fornece uma direcção dos passos que os gestores devem seguir no período corrente para que os objectivos organizacionais sejam atingidos. Já o planeamento de longo prazo envolve a determinação dos objectivos da organização e a determinação de um plano apropriado, para atingir esses objectivos.

Assim, o orçamento anual define em termos monetários as acções que precisam ser efectivadas hoje, em busca de objectivos de longo prazo. Com efeito o orçamento representa apenas um momento do planeamento de longo prazo.

Actualmente verifica-se uma crescente competição por recursos, pelas OTS, é a profissionalização que vai distinguir uma organização das outras, para uma organização que pautada pela profissionalização, o processo de orçamentação das suas actividades e necessidades é menos que uma exigência, passando a ser uma actividade rotineira nas suas planificações.

Dentre os vários tipos de orçamentos produzidos pelas OTS, destacam-se os orçamentos de receita e despesa, os orçamentos de capital e os orçamentos de tesouraria. Estes três tipos de orçamentos são abordados nos pontos seguintes.

1.2.3.3.1 – Orçamento de Receita e Despesas

O orçamento de receitas e despesas definem os custos correntes previstos (também chamados de custos correntes da organização) e mostram de onde vão sair os fundos para cobrir os custos. A MANGO (2009, p.29), afirma que o orçamento de receitas e despesas é muitas vezes dividido em pequenos períodos de tempo – trimestralmente semestralmente ou mesmo mensalmente para facilitar o processo de seguimento.

Quanto ao grupo de receita orçamentária no TS Slomski *et all* (2012, p.66) afirmam que os grupos de receitas que figuram nos orçamentos das OTS são estruturados, normalmente, em dois subgrupos que são as receitas próprias e receitas de doações e contribuições. Por outro lado os mesmos autores apontam que os grupos de receitas que podem figurar no orçamento das OTS podem ser receita de subvenções, receitas de parceria e receitas de projectos de geração de recursos.

Quanto ao grupo de despesas orçamentárias, Slomski *et all* (2012, p.67) entendem que as OTS devem subdividir suas despesas no orçamento anual, em pelo menos cinco grupos que são despesas com a administração da causa, despesas com a administração executiva; despesas com a administração da captação de recursos, despesas com a administração de projectos de geração de recursos e reserva para contingências.

1.2.3.3.2 – Orçamento de Capital

A fundamentação da existência de um orçamento só para o capital fixo vem da MANGO (2009, p.29), ao afirmar que “uma vez que, geralmente, envolvem despesas avultadas e custos não repetitivos, é melhor listá-los e monitorá-los separadamente”. Alguns exemplos de despesas de capital incluem viaturas, mobiliário e materiais de escritório, equipamentos informáticos, construção de imóveis e grandes trabalhos de renovação.

Geralmente, no orçamento de capital são listadas as despesas que se pretende efectuar, nos períodos seguintes, em bens de capital nos projectos e em equipamentos que irão constituir parte de activos fixos da organização.

1.2.3.3.3 – Orçamento de Tesouraria

Segundo Gitman (1997, p.590), “ O orçamento de caixa ou projecção de caixa, é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projectadas do caixa da organização, usado para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo”.

O autor acima citado afirma ainda que a fim de uma boa gestão financeira e de caixa, as reservas de caixa são importantes, sobretudo quando houver atrasos no financiamento ou ocorrerem despesas inesperadas.

A previsão do fluxo de caixa (ou orçamento de tesouraria), ajuda o gestor a identificar os períodos em que o nível de caixa torna-se crítico. Prevê os fluxos de entrada e de saída de dinheiro na organização durante o ano, dividindo o orçamento principal (ou geral) em pequenos períodos de tempo, geralmente de um mês.

Gitman afirma ainda que, enquanto o orçamento das receitas e despesas mostra se a organização pode fazer face aos seus custos num ano, a previsão de caixa mostra se ela tem dinheiro suficiente em disponibilidades para cumprir com todas as suas obrigações à medida que vão surgindo. Isto ajuda a identificar potenciais necessidades de dinheiro a curto prazo e evita tomada de acções como solicitação atempada de fundos ao doador, adiar o pagamento de certas facturas, adiar algumas actividades.

O orçamento, confere transparência à entidade por ser um instrumento que a priori é aprovado pelo Conselho de Administração e posteriormente monitorado o seu progresso, permite aos directores vigiarem o progresso e a situação financeira de toda a organização, permite aos gestores de projectos inspeccionarem a implementação das actividades dos projectos, é uma ferramenta imprescindível para a captação de recursos pois através dele os doadores se apercebem de como uma organização pretende gastar os fundos e acompanhar as aplicações de fundos, permite ao pessoal financeiro certificar-se que existem fundos suficientes para cobrir despesas previstas, e aos parceiros comunitários permite-lhes que possam ver como uma organização pensa mobilizar e gastar fundos para os projectos comunitários.

1.2.4 – A Contabilidade nas Organizações do Terceiro Sector

A Gestão Financeira nas OTS está intimamente relacionada com a contabilidade destas, daí a necessidade de abordar de forma básica a importância da contabilidade para esse tipo de organizações, para que possamos perceber como a informação contabilística é fulcral para uma Gestão Financeira eficiente no TS.

Franco (1997, p.21), define contabilidade como sendo a ciência que estuda os fenómenos ocorridos no património das entidades, mediante o registo, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses factos, com o fim de oferecer informações, e orientação necessária à tomada de decisões sobre a composição do património, suas variações e o resultado económico decorrente da gestão do património.

Segundo Franco (1999, p.22) a contabilidade desempenha uma função crucial nas OTS dentre as várias funções destacamos a função de controlar os fenómenos ocorridos no património de uma entidade, através do registo, da classificação, da demonstração expositiva, da análise e interpretação dos factos neles ocorridos, objectivando fornecer informações e orientações necessárias a tomada de decisões sobre sua composição e variações bem como sobre o resultado económico decorrente da gestão do património.

Já Slomski et all (2012, p.25) aludem que a contabilidade é um sistema de mensuração avaliação e divulgação, centrado nos usuários da informação, destinado a provê-los com demonstrações

contabilísticas e outros meios de transparência, que permitam a análise da natureza económica, financeira, social, ambiental, física e de produtividade das organizações.

Assim como em outros sectores, a contabilidade é um instrumento que auxilia os gestores das OTS na tomada de decisões, pois colecta dados económicos, mensura-os monetariamente e transforma-os em relatórios.

As OTS em geral não estão submetidas a normas comuns na área da contabilidade, e os contabilistas que nelas trabalham acabam por não saber quais os critérios mais adequados para o processamento dos registos contabilísticos das operações destas entidades. As OTS têm então, plena liberdade de fazer prevalecer os princípios fundamentais da teoria da contabilidade, em sua forma plena.

Martins (1990, p.137), evidencia fortemente esta liberdade de procedimento afirmando que por não estarem essas instituições sujeitas às regras fiscais, têm elas condições de fazer sua contabilidade se aproximar mais da forma que melhor atenda às necessidades de gestão em termos de informação. Não significa que devam esquecer os princípios fundamentais da contabilidade, mas devem fazer prevalecer na sua plenitude todas as boas normas contabilísticas para que possam as demonstrações, de facto, ser representativas da realidade financeira da organização.

1.2.4.1 – As Demonstrações Financeiras

A elaboração das demonstrações contabilísticas tem como propósito a representação da estrutura e posição patrimonial, financeira e do desempenho financeiro de uma organização. Para Slomski et all (2012, p.12) as informações apresentadas nas demonstrações contabilísticas devem proporcionar informações tais como a posição patrimonial e financeira, do desempenho financeiro e dos fluxos de caixa. Estas informações segundo os autores são úteis aos usuários e permitem avaliar e tomar decisões sobre alocação de recursos e demonstrar a existência de transparência na entidade quanto aos recursos que lhe foram confiados.

1.2.4.1.1 – O Balanço Patrimonial

Para Padoveze (2000, p.39), o conjunto do activo, passivo e capital próprio, denomina-se Balanço Patrimonial. O nome de Balanço vem da ideia de equilíbrio entre activo e passivo incluindo no segundo o capital próprio. Assim, o activo compreende os bens e direitos, e o passivo compreende as obrigações e o património líquido.

Segundo Olak e Nascimento (2008, p.13), balanço patrimonial é uma demonstração contabilística indispensável à qualquer tipo de organização, quer explore ou não actividade lucrativa. Destina-se a evidenciar qualitativa e quantitativamente, num determinado período, o património líquido de uma organização que vai possibilitar a adequada interpretação da posição patrimonial e financeira.

Em relação a mudança da nomenclatura da conta capital para património social nas OTS, Araujo (2005, p.55) ressalta que é bastante salutar por expressar que não é reconhecido o capital como tal (valores contribuídos pelos proprietários e os decorrentes da incorporação de reservas e lucros) como nas entidades com fins lucrativos, além de entender que o património dessas entidades pertencem à sociedade, em seu sentido lato.

1.2.4.1.2 – As Demonstrações de Resultados do Exercício

A demonstração do Resultado é a demonstração contabilística destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações de uma organização.

Olak e Nascimento (2006, p.74) afirma que esta demonstração, também denominada “Demonstração do Superávit ou Déficit”, ou ainda “Demonstração das Receitas e Despesas”, dentre outras na OTS tem por objectivo principal, evidenciar todas as actividades desenvolvidas pelos gestores relativas a um determinado período de tempo, denominado exercício.

Todos os elementos de receita e de despesa devem ser reconhecido no período contabilístico e incluídos no resultado. Slomski et all (2012 p.24) destaca que as informações mínimas a serem apresentadas na Demonstração do Resultado do Exercício são: (a) receitas; (b) despesas; (c)

ganhos ou perdas reconhecidos na alienação de activos ou pagamento de passivos relativos à operações em descontinuidade; e (d) resultado do período.

1.2.4.1.3 – A Demonstração dos Fluxos de Caixa

Esta demonstração financeira muito importante em gestão é referida por Padoveze (2004, p.382), como um instrumento procura evidenciar as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa, como saldo bancário) da organização em determinado período, através de fluxos de recebimentos e pagamentos.

Segundo Slomski et all (2012, p.30), julgam necessário para gestão da OTS que estas elaborem e divulguem as demonstrações contabilísticas com base no regime de competência e também elaborem a demonstração do fluxo de caixa, esta com base no regime de caixa e que constitua parte integrante das demonstrações financeiras no final de cada exercício. Para estes autores, a demonstração do fluxo de caixa tem como objectivo identificar as fontes de geração de recursos (entradas de caixa), identificar os itens que consumiram o caixa (saída de caixa) durante o período e apresentar o saldo do caixa na data de elaboração e publicação das demonstrações contabilísticas.

1.2.4.2. – Análise das Demonstrações Financeiras

De acordo com Slomski *et all* (2012, p.108), uma análise das demonstrações contabilísticas consiste na comparação e interpretação de valores isolados ou de grupos de valores constantes das demonstrações contabilísticas, com a finalidade de obter informações sobre a situação económico-financeira da organização.

Na análise das demonstrações financeiras, destacam-se duas técnicas: Análise Horizontal e Vertical e Análise dos Indicadores.

Coan e Megier (2010, p.2), afirmam que a análise horizontal visa avaliar as demonstrações contabilísticas pela evolução dos seus valores ao longo do tempo, enquanto a análise vertical procura obter o valor percentual de cada conta em relação ao valor total do demonstrativo ou de cada conta em relação ao total do seu respectivo grupo.

Os autores citados no parágrafo anterior relatam que para nas OTS a análise dos indicadores está dividida em dois grupos: os índices económicos e financeiros e os índices de eficiência de gestão.

A seguir, alguns dos índices financeiros e económicos propostos por Coan e Megier (2010) e pelo Conselho de Contabilidade (2007, p.98) que podem ser retirados das demonstrações financeiras das OTS.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{AC}{PC}$$

Este rácio visa demonstrar os activos circulantes que a organização tem disponível para liquidar obrigações de curto Prazo.

$$\text{Liquidez de Continuidade} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Saldo de Projectos}}$$

Este, vai expressar o montante de recursos disponíveis na organização para cumprir as actividades do projecto no período seguinte.

$$\text{Grau de Imobilização do Património Social} = \left(\frac{\text{Património Social}}{\text{Imobilizado}} \right) \times 100$$

Esta grandeza vai expressar a percentagem de imobilizado do património social.

Relação de Despesas

$$\text{realizadas dos Projectos} = \left(\frac{\text{Despesa Realizada}}{\text{Receita Recebida}} \right) \times 100$$

e Receitas Recebidas

O Rácio acima visa expressar a percentagem de despesas efectivamente realizadas em relação as receitas recebidas no período.

$$\text{Participação de Cada Actividade nas Despesas Totais} = \left(\frac{\text{Despesas por Actividade}}{\text{Despesas Totais}} \right) \times 100$$

Este visa avaliar o nível de representatividade de cada actividade nas despesas totais.

$$\text{Participação de Cada Actividade nas Receitas Totais} = \left(\frac{\text{Receitas por Actividade}}{\text{Despesas Totais}} \right) \times 100$$

Este rácio tem a função de avaliar o nível de representatividade de cada actividade nas receitas totais.

$$\text{Esforço de Captação de Receita Própria} = \left(\frac{\text{Receitas Próprias}}{\text{Receitas Totais}} \right) \times 100$$

O rácio de esforço de captação de receita própria vai avaliar a capacidade da organização gerar receitas próprias.

Para Coan e Megier (2010, p.4), os índices de eficiência de gestão fornecem avaliação qualitativa do desempenho da organização, pois uma vez aplicados, avaliarão os recursos em relação aos benefícios. Apresentamos a seguir os indicadores de eficiência de gestão propostos pelos autores.

$$\text{Eficiência na Aplicação dos Recursos} = \frac{\text{Despesas Realizadas}}{\text{Nº de Beneficiados}}$$

Com este rácio, é possível avaliar o valor unitário gasto por beneficiário das actividades da organização.

$$\text{Eficiência na Aplicação dos Recursos} = \frac{\text{Despesas Realizadas}}{\text{Área Demarcada}}$$

Já este rácio, visa avaliar o valor unitário gasto por área demarcada.

$$\text{Eficiência no Controlo dos Recursos} = \left(\frac{\text{Custo Orçamentado}}{\text{Custo Realizado}} \right) \times 100$$

A capacidade de previsão e planeamento de uma OTS é-nos dado por este rácio.

$$\text{Eficiência na distribuição de activos diversos} = \frac{\text{Activos}}{\text{Nº de Beneficiados}}$$

Por fim este rácio vai avaliar os resultados alcançados na aplicação de activos.

Padoveze (2004, p.191) afirma que a análise das demonstrações contabilísticas “ constitui-se num processo de meditação sobre as demonstrações contabilísticas, que tem como objectivo a avaliação da situação da organização, em seus aspectos operacionais, económicos, patrimoniais e financeiros”. E Matarazzo (2003, pag. 271) afirma que os indicadores económicos e financeiros, extraídos das demonstrações contabilísticas, servem para a tomada de decisões na organização. Podemos assim perceber que as OTS devem buscar a realização das análises das demonstrações contabilísticas, uma vez que a sua preocupação ainda é o fornecimento desses relatórios de forma regular.

1.2.4.3 - Noção de Contabilidade Por Fundos no TS

O termo “*fundos*”, dependendo do enfoque pode ser interpretado de diferentes formas, na vertente em que abordamos o tema, fala-se de fundos no contexto contabilístico. Assim, Olak e Nascimento (2010, p.120) afirmam que “na contabilidade moderna, o termo fundo é comumente empregado para designar a concentração de recursos de várias procedências para a consecução de um determinado fim”.

Segundo Summers apud Olak e Nascimento (2010, p. 120) um fundo é concebido dentro da contabilidade por fundos como a unidade básica desta, sendo formado pela união de diferentes recursos com finalidade específica.

Ainda sobre *fundos*, Olak e Nascimento (2010) afirmam que os fundos variam consoante as entidades e a sua proveniência, e estes podem ser fundos de uso irrestritos, em que a entidade tem total autonomia sobre eles, fundos temporariamente restritos aqueles que seguem uma imposição parcial por parte do doador e fundos permanentemente restritos que seguem uma imposição total dos doadores.

Assim sendo, é a noção de fundos que vai dar suporte ao que vai-se designar por “*Contabilidade por Fundos*”.

Cardoso e Marcos (2005, p.7) aludem que as organizações sem fins lucrativos, as quais se encontram enquadradas no TS, por não terem como objectivo o lucro, podem não encontrar suporte na contabilidade tradicional para a evidenciação de seus resultados, para estas a contabilidade que vai de acordo com a sua realidade é a contabilidade por fundos, cujo suporte é a “*teoria dos fundos*”¹.

Para Araújo apud Slomski *et all* (2012, p.69) um sistema de contabilidade por fundos é um modo de contabilidade que pode ser utilizado pelas OTS, a fim de contribuir para uma melhor qualidade da informação contabilística. Para corroborar, Olak e Nascimento (2010, p.119),

¹ Trata a Organização como uma unidade operacional, orientada para actividades, como base da contabilidade (Hendriksen apud Marcos e Cardoso 2005, p. 7)

afirmam que, por exemplo, nos Estados Unidos da América, a contabilidade por fundos é largamente utilizada, sendo para a maioria das entidades sem fins lucrativos de carácter obrigatório. Além disso destaca-se a contabilidades por fundos como um instrumento que auxilia nas acções dos gestores.

Assim sendo, Fasson (1998, p.50), informa que a contabilidade por fundos preconiza a segregação contabilística dos recursos recebidos em diferentes categorias de fundos, cada um desses fundos é considerado uma entidade contabilística, com contas próprias e demonstrações contabilísticas próprias.

Em relação as demonstrações contabilísticas na contabilidade por fundos, no intuito de dar uma melhor explicação das particularidades da contabilidade por fundos referente ao “Balço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício². Olak Nascimento (2010, p. 131 - 144) apresentam alguns elementos que se deve considerar ao elaborar estas demonstrações contabilísticas, a fim de proporcionar uma maior qualidade às informações apresentadas pela entidade, as quais passamos a descrever na tabela a seguir.

² O FASB (Financial Accountant Standard Board) apontam como sendo as Demonstrações Contabilísticas mais relevantes na contabilidade por fundos.

Tabela 1.1 – Particularidade das Demonstrações Contabilísticas na Contabilidade Por Fundos

Balço Patrimonial (BP)	O BP distinguirá claramente os activos, passivos e o património líquido social, livres de quaisquer restrições externas (irrestrito) e os fundos restritos (temporária ou permanente);
	A apresentação do BP pode ser de várias formas sendo de única coluna, várias colunas ou em panquecas;
	Em coluna única faz-se necessário um número maior de informações complementares;
	No formato multi-colunar utiliza-se uma coluna para cada categoria de fundo e uma para o total de fundos;
	No formato em panqueca cada categoria ou tipo de fundo elabora-se um balanço patrimonial específico.
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	Essa demonstração tem como objectivo apresentar como as receitas de cada fundo foram utilizadas nos diversos programas, projectos, evento ou serviços da entidade, em conformidade com as regras impostas pela Direcção ou pelos doadores.
	A DRE deverá ser elaborada de forma a evidenciar claramente, por categoria ou tipo de fundo, os recursos gerados e consumidos nas diferentes actividades da entidade.

Fonte: Adaptado de Olak e Nascimento (2010, pp. 131-144)

A DRE para as OTS torna-se fundamental, pois através da mesma será identificada a alocação dos recursos obtidos bem como os custos e as despesas incorridas com as actividades, consequentemente tornando-se um grande avaliador do cumprimento da missão da organização.

1.2.4.4 – Algumas Diferenças entre a Contabilidade Tradicional e Contabilidade por Fundos

Olak apud Carvalho (2006, p.37) apresentam algumas diferenças entre a contabilidade tradicional e a contabilidade por fundos:

Na *contabilidade tradicional* existe um plano de contas único, enquanto a *contabilidade por fundos* é flexível ao ponto de existir um plano de conta para cada fundo;

Os registos contabilísticos na *contabilidade tradicional* são feitos de uma forma única, independente destes recursos terem um destino específico ou não. Já na *contabilidade por fundos* existe uma segregação, onde se considera cada fundo como uma entidade contabilística;

A apresentação das demonstrações na *contabilidade tradicional* é no formato de uma coluna não havendo restrição. Na *contabilidade por fundos* pode ser multi-colunar, onde existe uma coluna para cada tipo ou categoria de fundo;

As notas explicativas na *contabilidade tradicional* enfatizam muito os recursos utilizados em actividades ou projectos específicos, diferente da *contabilidade por fundos*, que utiliza poucas notas explicativas no que diz respeito aos fundos, pelo poder auto explicativo das demonstrações contabilísticas.

Segundo Carvalho (2006, p.312) O dado que torna relevante e que define a contabilidade por fundos é a intenção de segregar os registos contabilísticos em virtude dos recursos estarem vinculados a finalidades específicas, sendo necessário realçar que em relação aos procedimentos contabilísticos dos lançamentos, estes seguem o mesmo método (*as partidas dobradas*).

Por conseguinte, observa-se que as diferenças entre uma e outra é a busca de uma apresentação mais detalhada dos recursos utilizados pela entidade por parte da *contabilidade por fundos* e consequentemente um maior controlo na utilização dos recursos pela entidade.

Ao utilizar uma analogia com a ideia apresentada por Kraemer (2008) quando abordava o tema no âmbito ambiental verifica-se que existem três razões básicas para uma OTS adotar a *contabilidade por fundos*, a autora aponta os seguintes aspectos relevantes:

Gestão Interna – permite uma gestão activa e controle dos recursos recebidos, visando reduzir custos e despesas operacionais e melhorar a qualidade dos serviços que presta à comunidade;

Exigências Legais – principalmente com os recursos recebidos do Estado, pode obrigar aos gestores controlarem mais seus gastos;

Demanda dos Parceiros – as OTS estão submetidas á pressões internas e externas, essas demandas por informações podem ser oriundas das comunidades, dos doadores, dos funcionários e do Estado.

1.2.5 – O Controlo Interno Financeiro nas OTS

Toda organização almeja estar inserida no ambiente em que actua de maneira sólida e com recursos devidamente controlados para melhor conduzir as actividades e poder atingir suas metas e objectivos. Para isso necessita de pessoas comprometidas com a missão e de um eficiente controlo interno.

1.2.5.1 – Noção de Controlo Interno

Para Silva (1977, p.80) “Controlo é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está a ser feito de acordo com o que foi planeado e as ordens dadas, bem como assinalar as falhas e erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.

Já para Almeida (1996, p.25), o Controlo Interno é o conjunto de procedimentos, métodos e rotinas com o objectivo de proteger os activos, produzir dados contabilísticos e ajudar a administração na conduta ordenada das actividades da organização”

Mattos e Mariano apud Ribeiro e Timóteo (2012 p. 65-66), explicam que controle interno tem um significado bastante amplo. Os autores apresentam uma síntese das ideias principais acerca do controle interno e definem-na como “o conjunto de medidas adoptadas pela empresa com o

intuito de proteger o seu património, fornecendo registos contabilísticos fidedignos, possibilitando uma correcta tomada de decisões”.

Segundo o Comité de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contabilistas Públicos Certificados (AICPA) apud Migliavacca (2004, p. 144), os controlos internos compreendem o plano de uma organização, o conjunto de procedimentos e métodos ou rotinas. Os Controlos Internos são adoptados para proteger o património, verificar os registos contabilísticos promover a eficiência operacional e contribuir para encorajar a política traçada pela administração da organização.

1.2.5.2 – Classificação dos Controlos Internos

Slomski *et all* (2012, p.144) em relação aos controlos internos afirmam que estes classificam-se em controlos organizacionais, controlo de sistemas de informação e controlo de procedimentos. A seguir caracterizamos cada um deles conforme o autor acima citado.

1.2.5.2.1 – Controlos Organizacionais

Nestes está incluso a segregação de funções, e consiste em designar responsabilidades e delegar autoridades por meio da definição de linhas e instruções de operação documentados em manuais da organização, organogramas e descrições de cargos. A correcta segregação de funções é considerada o elemento mais importante de um sistema eficaz de controlo interno. Consiste em não atribuir o controlo de todas as etapas de uma transacção a uma só pessoa, evitando assim actos fraudulentos e permitindo a outras pessoas efectuarem uma verificação cruzada de informações.

1.2.5.2.2 – Controlo de Sistemas de Informação

Controlo obtido mediante a prestação de informações aos níveis adequados da administração. Refere-se à qualidade e relevância da informação que chega aos responsáveis pela tomada de decisões e a capacidade dos mesmos em compreender seu significado e adoptar medidas correctivas, se necessário.

1.2.5.2.3 – Controlo de Procedimentos

Controlo obtido mediante observação de políticas e procedimentos dentro da organização. Estes são implementados para que se alcance eficiência operacional e se atinjam os objectivos organizacionais. Devem ser adequados à estrutura organizacional, bem definidos e documentados, fáceis de interpretar e aplicar.

De realçar que o controlo interno também é exercido pela contabilidade que por meio da técnica, valida as informações financeiras, servindo assim para legitimar os controlos financeiros.

1.2.5.3 – Tipos de Controlo Interno Financeiro nas OTS

Para Pereira (2004) O Controlo Interno Financeiro tem como objectivo a potencialização do êxito do processo decisório, o que implica maior geração de benefícios socioeconómicos e também interfere em retornos sociais e ambientais.

Para Benício (2000, p.45), nos controlos internos financeiros devem ser registadas todas as opções financeiras da organização de tal forma que, quando necessário, possa se ter uma visão clara, detalhada e simplificada de como a organização manuseia seus recursos diariamente.

Os tipos de controlo interno são apresentados por Ribeiro e Timóteo (2012 p.66-69) sendo: controlo de estoque, controlo do imobilizado, controlo de contas a pagar, controlo de contas a receber, a conciliação bancária, o controlo orçamentário, o fluxo de caixa, análise das demonstrações contabilísticas e o controlo tributário.

1.2.5.3.1 – Controlo de Estoques

Na gestão de uma organização é muito importante prestar atenção ao estoque, pois através dele, se poderá gerir melhor os materiais que entram e saem da organização.

Para Pascoal (2008, p.12) “a gestão de estoque surgiu para suprir uma necessidade das organizações controlarem tudo que se passava com os materiais, o período de cada um dentro da organização, a quantidade necessária para cada departamento”. Nas OTS, o controlo de estoques se faz necessário para se ter o controlo dos materiais a serem consumidos e quando realizar a

reposição. Os controlos de estoques nas OTS podem ser feitos através de planilhas de Excel estruturadas.

1.2.5.3.2 – Controlo de Imobilizado

Para Marion (2004, p. 66), o imobilizado constitui o conjunto de bens destinados a manutenção da actividade principal de uma organização ou exercidos com essa finalidade”. Assim sendo os bens tangíveis que auxiliam a organização na consecução das suas actividades devem pertencer ao activo imobilizado.

Almeida (2008) afirma que o controlo do imobilizado é o controlo dos bens patrimoniais e este é feito usando informações relativas de cada um: valor de compra ou avaliação; amortização; localização deste bem na organização, descrição e especificações do seu estado relacionando-o com um código.

1.2.5.3.3 – Controlo de Contas a Receber

Para uma OTS o controlo das costas a receber refere-se aos recebimentos de recursos públicos ou doações que são realizadas por meio de convénios, subvenções sociais e termos em parceria. Em muitos casos os financiamentos das actividades das OTS são feitos em várias tranches, tornando-se necessário fazer um acompanhamento minucioso sobre a transferência de tais tranches.

1.2.5.2.4 – Conciliação Bancária

A conciliação é um comparativo entre as movimentações existentes em uma conta bancária e as existentes no controlo financeiro interno da organização. Geralmente a conciliação é elaborada tomando como base o último dia do mês e consiste em comparar as transacções que aparecem em ambos os registos. Franco e Marra (2004, p. 239) afirmam que as conciliações bancárias deverão ser integralmente revisadas ou refeitas quando existir auditoria na organização, de maneira que se assegure de que não haja erros.

O controlo eficiente dos valores movimentados por meio das contas bancárias pertencentes à organização é extremamente importante. Por meio deste controlo, tem-se uma visão dos valores

recebidos por meio de depósitos em conta, valores pagos por meio de cheques, transferências e levantamentos.

1.2.5.3.5 – Controlo Orçamentário

O orçamento na organização é o instrumento utilizado para estimativas, avaliações, cálculos, provisões, feitos de forma antecipada com o intuito de se mensurar a melhor forma de atingir o objectivo pré-determinado.

Para Padoveze (2004, p.51), “O orçamento é uma ferramenta de controlo por excelência de todo o processo operacional da organização, pois, envolve todos os departamentos da organização”.

O controlo orçamental consiste, fundamentalmente, na análise dos desvios face ao previsto no orçamento e no apuramento das causas que estiveram na origem desses desvios.

Para Dias (2012, p.38) o controlo orçamental é um instrumento importante e relativamente rápido para o acompanhamento do plano. E neste distinguem-se dois momentos, decomposição dos desvios por causas – que resulta do facto de ser necessário apurar as causas dos desvios e não apenas o seu cálculo e a explicação das causas para servir de apoio à decisão, podendo esta ser de origem interna ou externa.

Segundo este autor a análise dos desvios representa um importante instrumento de controlo por permitir identificar os desvios, as causas e os elementos que estiveram na sua origem, vai ainda possibilitar efectuar acções correctivas caso existam desvios; ultrapassa as metodologias meramente interpretativas, e ainda porque permite uma orientação e responsabilização dos gestores.

1.2.5.3.6 – Controlo do Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa serve para informar a origem do dinheiro que entrou e saiu do caixa de um dado período, seja diário, semanal ou mensal. Segundo Marion (2004, p.110), “Toda organização tem um fluxo de caixa, por mais simples que seja” O fluxo de caixa é composto de dados obtidos do

controlo das contas a pagar, contas a receber, de despesas, e de todos os movimentos de recursos financeiros disponíveis da organização.

1.2.5.3.7 – Controlo Tributário

Este tipo de controlo tem com objectivo, controlar os cálculos dos impostos a pagar pela organização. No caso de uma organização do Terceiro Sector, é necessário ter em atenção a legislação que concede imunidade e isenção de alguns desses impostos e contribuições. É nessa linha de pensamento que Oliveira *et all* (2010) afirmam que o controlo tributário exige conhecimento técnico e estudo prévio para que a organização como contribuinte faça a opção pela alternativa menos onerosa. O controlo vai permitir que de forma lícita possa reduzir o pagamento de impostos ou em alguns casos até mesmo extinguir o pagamento se a organização for isenta.

Para Tung (1993), para se obter sucesso em qualquer tipo de controlo, a pessoa ou grupo de pessoas responsáveis por controlar, deve conhecer minuciosamente a organização e seus objectivos, expectativas e metas a serem alcançadas, para garantir o emprego dos recursos de forma honesta e eficiente.

Martin (2002) afirma que a contabilidade não pode ser um modelo exclusivamente financeiro, pois, dessa forma, não consegue oferecer informações necessárias para dar apoio à gestão das organizações na sua tomada de decisões. Os controlos tributários, por exemplo, não podem ser baseados somente nas declarações, e as organizações precisam elaborar os seus planeamentos tributários.

A utilização de controlos internos bem estruturados proporciona aos decisores mais segurança e tranquilidade na gestão da organização e uma visão detalhada da real situação da organização.

1.2.6 – Prestação de Contas nas OTS

Partindo do princípio de que as entidades que compõem o TS não possuem natureza exclusivamente pública nem privada, e que necessitam de recursos tanto estatais quanto privados para desenvolverem suas actividades, a prestação de contas com cerne na utilização de tais

recursos se faz imprescindível para a continuidade do recebimento de recursos e, conseqüentemente, do funcionamento dessas organizações.

O CFC (2004, p.78) define prestação de contas como “o conjunto de documentos e informações disponibilizadas pelos dirigentes das entidades aos órgãos interessados e autoridades, de forma a possibilitar a apreciação, conhecimento e julgamento das contas e da gestão dos administradores das entidades segundo as competências de cada órgão e autoridade, na periodicidade estabelecida no estatuto social ou na lei”.

Olak e Nascimento (2008) entendem por prestação de contas “o conjunto de documentos e informações elaborados e apresentados pelas OTS aos órgãos e autoridades interessados para que as contas e a gestão dessas entidades seja julgada conforme as competências de cada órgão e autoridade no período estabelecido em seu estatuto social ou na lei”.

Desta forma a prestação de contas apresenta-se como um importante instrumento para a transparência no processo de gestão das OTS, cujos relatórios devem ser levados primeiramente ao conhecimento do órgão deliberativo da entidade e, somente depois, ao órgão público responsável.

Sobre os itens que os relatórios de prestação de contas das OTS devem conter, o CFC (2004 p.103) afirma que “a extensão das exigências pode variar, mas, de um modo geral, os documentos e informações são semelhantes” e aponta os seguintes relatórios normalmente exigidos: relatório de actividades, demonstrações contabilísticas, informações bancárias, inventário patrimonial, declaração de informações económico-fiscais, relação anual de informações sociais, parecer do Conselho Fiscal, parecer e relatório de auditoria independente, cópias de convênios, contractos e termos de parcerias celebrados.

Por outro lado, Olak e Nascimento (2008, p. 46) afirmam que os relatórios de prestação de contas são normalmente, composto por elementos que identificam aspectos históricos da instituição, missão e objectivos, dados estatísticos, evolução, actividades desenvolvidas no período, principais administradores, descrição de convênios, parcerias e contractos, pessoas atendidas e planeamento para a gestão do período seguinte.

Sobre as demonstrações financeiras referentes as entidades do TS como parte do processo de prestação de contas, Araújo (2005, p. 54), afirma que “existem normas de prestação e apresentação de demonstrações contabilísticas, bem como de divulgação, e que essas devem ser seguidas pelos profissionais que lidam com a contabilidade dessas organizações”, uma vez que devem ser respeitados os princípios contabilísticos geralmente aceites.

Por fim, Olak e Nascimento (2008, p.21) ressaltam que é da responsabilidade do Conselho Fiscal da entidade o exame da totalidade dos relatórios de prestação de contas elaborados pelas OTS. Ainda em relação à obrigatoriedade por parte a OTS quanto à prestação de contas à sociedade acerca dos recursos recebidos e das actividades desenvolvidas, Olak e Nascimento (2008, p.22) ressaltam que “os provedores de recursos financeiros querem saber se os recursos colocados à disposição dos gestores foram aplicados nos devidos projectos, ou seja se a entidade foi eficaz e, se isso não ocorrer há fortes probabilidades de tais entidades verem seus recursos restritos ou até mesmo “cortados”.

1.2.7 – A Auditoria Financeira nas OTS

Para Neto *et all* (2010, p.87) “a auditoria no TS está voltada para as acções sociais, não preocupada com as acções gerais da entidade, faz-se necessário através da auditoria gerar opinião sobre a correcta aplicação dos recursos doados para uma determinada acção”.

Segundo o CFC (2008) nas OTS “a auditoria na prática tem apenas abordado os projectos sociais de forma individualizada, não se atendo aos aspectos globais da entidade”. Tem como objectivo exclusivo opinar sobre a correcta aplicação dos recursos doados para uma acção social específica.

A auditoria nesse tipo de organizações, normalmente, se apoia nas normas contratuais constantes dos documentos (contracto ou convénio) firmados com os agentes doadores.

Neto *et all* (2010, p.87) afirma que a auditoria aplicada às OTS deve ser sistemática, periódica e deve se apoiar nas informações contabilísticas devidamente confirmadas pelo contabilista que tenha habilidade técnica e legal para validar as demonstrações da organização.

Quanto à relação da entidade auditada pelo profissional, pode-se classificar a auditoria em interna e externa, que apresentam características distintas tanto na relação do auditor com a organização quanto à realização dos exames.

Hernandez (2006) nos informa que a auditoria externa é feita por profissionais independentes da entidade, que a partir de um contrato de prestação de serviços começa a pesquisa, revisando as operações e controlos internos, assim como verificar as informações contabilísticas da organização, tanto das contas do balanço patrimonial quanto nas contas de resultado, constatando a real situação da mesma.

A auditoria externa tem por finalidade dar um parecer sobre a adequação das demonstrações contabilísticas da organização. Seus usuários são todos os Stakeholders da organização, especialmente a própria organização auditada e os doadores de recursos.

Já na auditoria interna, segundo Neto *et all* (2010, p.88), o trabalho é executado por um funcionário da própria organização, onde este possui o objectivo de satisfazer as necessidades da administração, realizando a revisão das operações, como também do controlo interno, com o intuito de aprimorar os procedimentos existentes e orientar os funcionários a seguirem as normas estabelecidas pela organização.

Crepaldi (2009) reforça a ideia afirmando que a auditoria interna está voltada para examinar a integridade, adequação e eficácia dos controlos internos e das informações fiscais, contabilísticas, financeiras e operacionais da entidade.

CAPÍTULO II – ESTUDO DE CASO

Introdução

O capítulo dois do presente trabalho tem como objectivo, apresentar uma investigação que se assume como particularista, isto é, vai debruçar deliberadamente sobre aspectos de gestão financeira específica praticada na ADRA Antena Huíla durante o período de 2010 à 2013, assim nesta parte do trabalho, o estudo vai se cingir naquilo que a organização pratica e entende ser essencial para a sua gestão financeira, vai-se assim procurar descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo contribuir para a compreensão global do tema abordado.

2.1 – Caracterização da Organização

A Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente (ADRA) é uma ONG angolana, que tem como objecto social contribuir para o desenvolvimento rural, democrático, sustentável, social e ambiental.

2.1.1 - Visão

A ADRA é uma organização tecnicamente competente e organizacionalmente flexível, com uma gestão eficiente, participativa e transparente, onde as relações interpessoais são orientadas pela sociedade, pela cooperação e respeito mútuo, visa com a sua intervenção respeitar os Direitos Humanos, proteger o ambiente, buscar a equidade de género e valorizar a dimensão cultural, a justiça social e o desenvolvimento sustentável.

A ADRA quer ser reconhecida como uma organização angolana de referência em Desenvolvimento Rural, entendido como o processo de mudança que se preocupa com o envolvimento das comunidades rurais visando o estabelecimento de uma relação de equilíbrio entre o mundo rural e o mundo urbano, credível e activa no fortalecimento de uma sociedade civil informada e actuante.

2.1.2 – Missão

A ADRA é uma organização comprometida com a construção de um desenvolvimento democrático, sustentável, social, económico e ambientalmente justo, e com o processo de reconciliação e a paz para Angola. Assim sendo a missão da ADRA está patente nesses compromissos, que se realizarão fortalecendo a capacidade dos excluídos, valorizando as tradições e práticas das comunidades rurais e fortalecendo a capacidade das organizações da Sociedade Civil para que se tornem sujeitos do mais amplo processo de mudança que assegure opções e oportunidades para todos.

2.1.3 – Valores e Princípios

Os valores que a ADRA mais enaltece estão implícitos na visão e missão, sendo: paz, democracia, justiça social, responsabilização, participação, solidariedade, transparência, respeito mútuo e confiança.

Alguns princípios organizacionais e operacionais complementam os valores adoptados, sendo: valorização da cultura e saber local, respeito pelas línguas nacionais, justiça de género, utilização de tecnologias adaptadas, prevenção do HIV/SIDA, consciência ambiental, combate à corrupção e legalidade.

2.1.4 – Objectivos Estratégicos

A Acção da ADRA no campo da sua intervenção sustenta-se em quatro objectivos estratégicos. Dois destes remetem-se à intervenção externa e outros dois são relativos ao fortalecimento das capacidades internas, frutos da necessidade da instituição buscar a melhoria na qualidade de sua intervenção, descrevemos a seguir os quatro objectivos estratégicos da ADRA.

- (i) Contribuir para os processos de desenvolvimento local sustentável através do fortalecimento das capacidades dos actores locais na implementação de iniciativas de políticas económicas, sociais e ambientais integradas.

(ii) Influenciar as políticas públicas e as práticas democráticas através do debate e do maior engajamento nos espaços de articulação da Sociedade Civil e defesa dos Direitos Humanos.

(iii) Estabelecer uma política de quadros adequada aos novos desafios institucionais (perfil, conhecimentos, capacidades competências, valores e gestão de pessoas) com vista a conferir maior qualidade a intervenção por meio da definição de metodologias, ferramentas e sistemas de trabalho adequados.

(iv) Fortalecer a capacidade institucional de captar, diversificar e gerir recursos assim como de prestar contas aos membros, parceiros, financiadores e à sociedade.

2.1.5 – Programas de Orientação

Os objectivos estratégicos da ADRA são perseguidos a partir da implementação de quatro programas que se articulam e se completam.

(i) *Programa de Desenvolvimento Local e Sustentável*: as acções da ADRA no âmbito desse programa, estão orientadas no sentido de contribuir para a redução da pobreza através do aumento do rendimento económico das famílias, do fortalecimento dos mecanismos de diálogo entre os actores locais e da promoção de práticas de gestão sustentáveis dos recursos naturais, através das componentes Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), Ambiente e Gestão de Recursos Naturais (AGRN), Terras e Poder Local.

(ii) *Programa de Cidadania e Educação Formal*: por meio deste programa, a ADRA visa contribuir para o fortalecimento da consciência cívica e de cidadania, estimulando, em particular, a participação mais efectiva dos jovens, mulheres e crianças no debate público sobre a vida política e social do país. Este programa constitui-se pelos componentes de participação cívica, género e HIV/SIDA, criança e juventude e educação.

(iii) *Programa de Lobby e Advocacia*: por meio deste programa a ADRA busca influenciar as ideias, crenças, comportamentos e políticas através do fortalecimento das capacidades da ADRA e de outros actores no debate, de maior engajamento da Sociedade Civil nos espaços de articulação e na defesa dos Direitos Humanos. Este programa está constituído por quatro

componentes (Redes, parcerias e alianças; estudos, pesquisa e sistematização; Informação, documentação e comunicação e; monitoria e avaliação das políticas públicas).

(iv) *Programa de Desenvolvimento Organizacional*: este programa visa a criação de condições organizacionais que atendam às novas exigências programáticas e estratégicas da intervenção, com as componentes: pessoal; finanças; administração e património; monitoria, aprendizagem organizacional e inovação; gestão da informação e comunicação e; vida associativa.

2.1.6 – Abrangência Territorial

A ADRA actua em três níveis territoriais, de forma integrada e complementar: a nível municipal, a nível provincial e a nível nacional.

Nos níveis municipal e provincial, a ADRA actua com um modelo de trabalho baseado em equipas municipais. Os trabalhos visam a implementação de projectos voltados para o processo de fortalecimento das capacidades das organizações de base, administrações locais, e outros actores do desenvolvimento municipal.

No período de 2010 à 2013 a ADRA actuou em 6 províncias (Malange, Huambo, Benguela, Huíla e Cunene, as acções foram dirigidas aos municípios e comunidades), no entanto em Luanda, a nível da sede são desenvolvidas as acções maioritariamente de lobby e advocacia, que têm abrangência nacional e a gestão da organização como um todo.

Ao nível provincial, as acções de influência política e promoção de eventos que visam o debate público e o estabelecimento de alianças com outras instituições públicas e sociedade civil, marcam as intervenções das Antenas e têm como base territorial as capitais das províncias aonde a organização está presente.

No nível nacional, as acções da ADRA a partir da Sede são voltadas para a orientação institucional e metodológicas das Antenas buscando a integração e coerência dos programas e projectos nas três esferas: construção e implementação de estratégias de fortalecimento de redes,

espaços de participação da sociedade civil tanto nacionais quanto internacionais e, acções de influência sobre as políticas públicas.

2.1.7 – Governação, Gestão e Organograma da Organização

A estrutura de governação e gestão da ADRA, é composta pelos órgãos sociais que são a Assembleia Geral (AG), o Conselho Fiscal (CF), o Conselho Directivo (CD) e o Conselho de Representantes (CR).

A ADRA tem na sua estrutura o Conselho de Gestão (CG), Director Geral (DG), Director Geral Adjunto (DGA), as Unidades de apoio (Unidade de Projectos e Desenvolvimento – UPD, Unidade de Lobby e Advocacia Social – ULAS, Unidade de Gestão de Recursos Humanos – UGRH, Unidade de Gestão Financeira – UGF) e as Antenas, estas últimas com sua estrutura própria.

CG: é um espaço deliberativo da ADRA que tem por função abordar as questões de funcionamento interno e manter a coerência e consistência estrutural e programática em conformidade com as políticas, decisões e recomendações do CD e de outros espaços de tomada de decisões, com vista à uma actuação mais responsável, visível e transparente.

DG e DGA: O DG é responsável perante o CD e representa a ADRA no país e no estrangeiro. Tem a responsabilidade de administrar os recursos disponíveis na organização bem como liderar processos que levem ao alcance dos objectivos traçados pela organização. O DGA por sua vez exerce as mesmas actividades que o DG, apenas com a particularidade de o fazer por delegação do primeiro.

UPD: esta unidade é uma estrutura de apoio às Antenas e à Direcção Geral no que diz respeito à intervenção global da organização no terreno. As suas atribuições gerais estão relacionadas com a monitoria dos processos bem como a identificação e formulação de projectos.

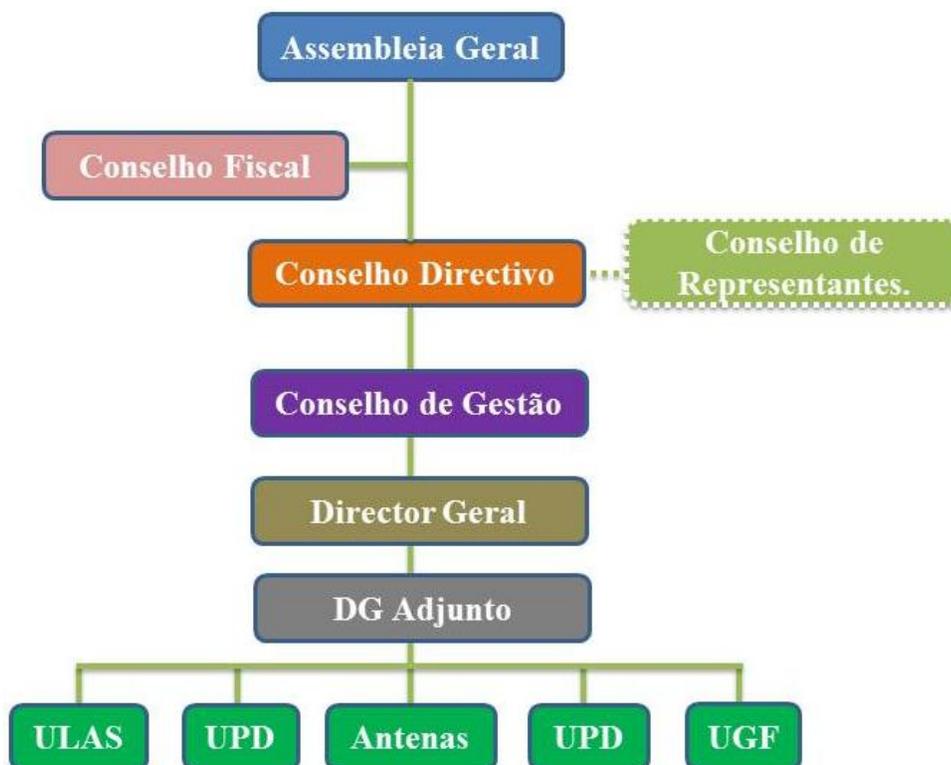
ULAS: é uma estrutura criada com a finalidade de assumir a responsabilidade das tarefas de advocacia social, estudos, pesquisas e sistematização.

UGRH: esta unidade tem como finalidade garantir uma gestão de pessoas, baseada nas normas e procedimentos, adequação e concepção de novas políticas de gestão de recursos humanos, conferindo maior qualidade a implementação dos programas previstos, com vista o alcance dos objectivos estratégicos da organização.

UGF: é a estrutura da agência que dentre várias tarefas é a responsável pela gestão financeira, que tem as tarefas de gestão orçamental, gestão de tesouraria e prestação de contas.

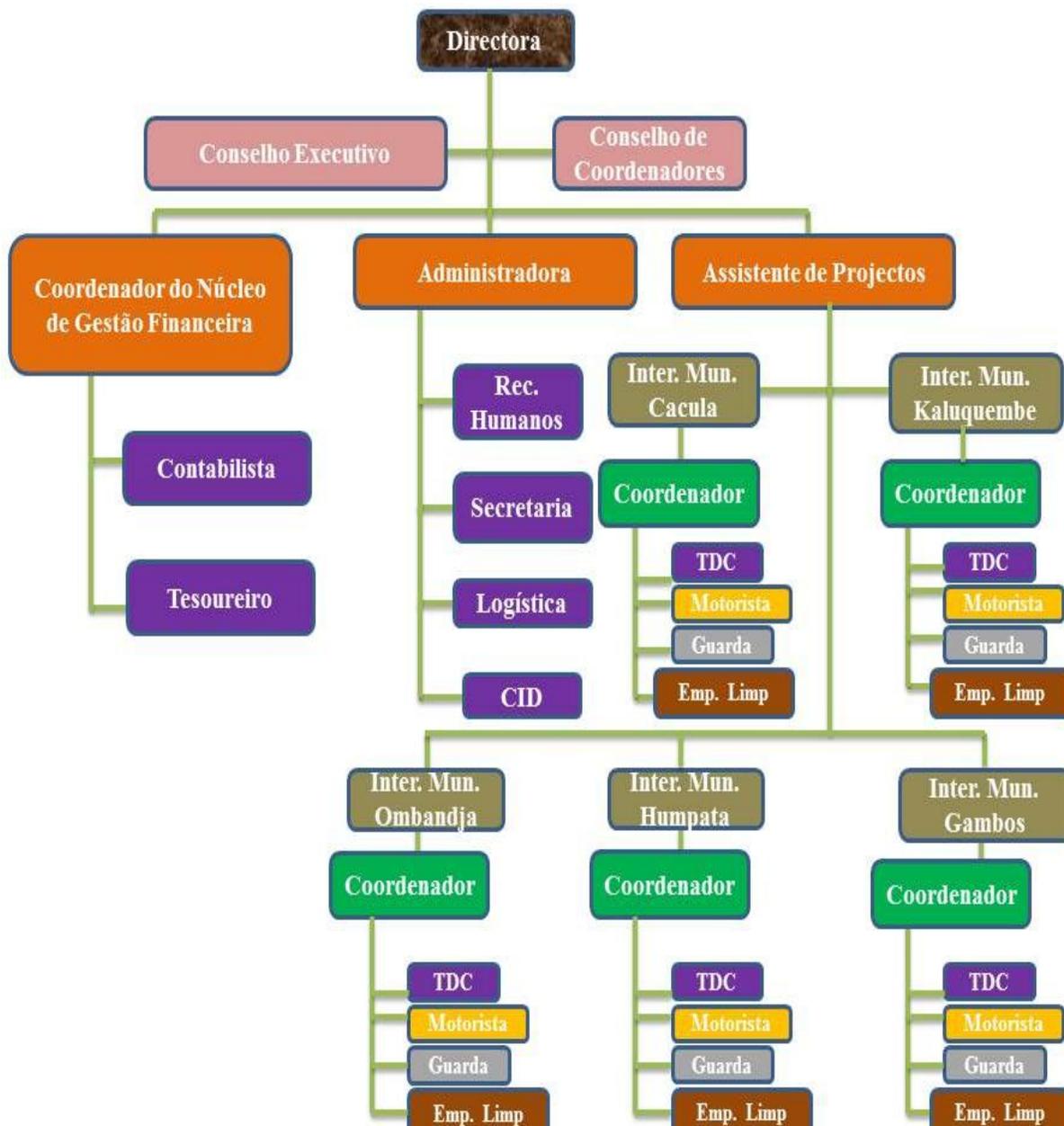
Antenas: as Antenas são as estruturas da ADRA que representam a organização nas províncias de Benguela, Huíla com extensão ao Cunene, Huambo e Malange. Estas estão orientadas especificamente para a implementação da estratégia da ADRA. Tem como responsável o(a) Director(a) da Antena (DA), contando com uma estrutura composta por uma área de apoio aos projectos, um núcleo de gestão financeira, bem como as equipas municipais, responsáveis pela implementação dos projectos junto aos beneficiários.

Fig 2.1 - Organigrama da ADRA a Nível Nacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

Fig. 2.2 - Organigrama da ADRA – Antena Huíla



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 – A Estrutura da Gestão Financeira da ADRA Antena Huíla (AAH)

Assim como ao nível nacional existe a UGF, ao nível das antenas o NGF é a estrutura da agência responsável pela gestão financeira, que tem as tarefas de gestão orçamental, gestão de tesouraria e prestação de contas. A gestão financeira na AAH praticamente é feita pelo Coordenador do Núcleo de Gestão Financeira (CNGF), que auxiliado pelo contabilista, pelo tesoureiro e pelos responsáveis dos projectos, dá o devido tratamento aos assuntos financeiros da organização, assim sendo vamos descrever os elementos que compõem a estrutura de gestão financeira da AAH.

2.2.1 – Coordenação do Núcleo de Gestão Financeira

A Coordenação do Núcleo de Gestão Financeira é dirigida pelo seu responsável que é o CNGF, e cabe a este prever, organizar, dirigir e controlar todas as actividades ligadas à área financeira da ADRA – Antena Huíla. Este, sob supervisão da Directora da Antena, geri com zelo os recursos financeiros necessários para a implementação dos projectos, para assim manter a funcionalidade normal da organização.

O CNGF também realiza análises permanentes do contexto e diagnostica oportunidades de intervenção pode, também representar a instituição sempre que a situação exija e zelar pela gestão da imagem da ADRA, participar das reuniões, encontros de toda índole institucional, faz contactos com os financiadores, responsabiliza-se pela planificação financeira e inventário dos meios fixos dos projectos em particular e da organização em geral. A este também cabe submeter à Direcção relatórios financeiros trimestrais, semestrais e anuais sobre as actividades desenvolvidas.

2.2.2 – A Tesouraria

A tesouraria na AAH é da responsabilidade do tesoureiro, e este tem a função de controlar e efectuar os movimentos bancários, fazer o controlo da entrada e saída de caixa, elaborar folhas de salário discriminando as respectivas deduções e o salário líquido, preparar o numerário e os valores destinados a serem depositados no banco e providencia para ter em caixa as importâncias necessárias para o fundo de maneiio, bem como para a implementação das actividades dos

projectos, este fornece os elementos contabilísticos necessários à definição da política orçamental, organiza e assegura o controlo da execução dos orçamentos, procede aos trabalhos de classificação, e avaliação de despesas, analisando a natureza das mesmas, para apropriar custos de bens e serviços.

Na ADRA em geral, a tesouraria abrange os registos e controlo dos fluxos de caixa e banco desde a concepção dos documentos ao registo e organização do arquivo.

O funcionamento da tesouraria na AAH obedece as seguintes actividades:

- A tesouraria é feita diariamente, por projectos;
- Até 2013 a organização utilizou um programa de contabilidade que integra a tesouraria com a contabilidade, pelo que todos os movimentos feitos são lançados do programa no módulo tesouraria;
- A disponibilização ou recepção de valores é feita depois do correcto preenchimento, a lapiseira, de todos os campos do respectivo documento de caixa (entrada ou saída);
- Os justificativos são entregues e arquivados o mais tardar até 48 horas depois da saída do valor.
- A tesouraria tem um horário de atendimento aos projectos cujo cumprimento, por parte do tesoureiro e das equipas dos projectos é obrigatório. Este horário está afixado na porta do espaço físico reservado a tesouraria.
- O movimento de caixa diário é encerrado o mais tardar até às 10 horas do dia útil seguinte.
- Após o encerramento segue-se a impressão dos diários de caixa que são assinados e arquivados na pasta imediatamente a seguir aos documentos do dia, estes últimos arquivados de baixo para cima conforme a numeração sequencial.

- O diário de caixa (ver anexo nº 6) é impresso e arquivado na pasta, anexa-se a lista dos vales actualizada, caso exista, assinado pelo tesoureiro. Esta lista é feita em moeda nacional e moeda estrangeira, conforme as solicitações feitas.
- O arquivo da tesouraria é devidamente organizado (pasta, documentos, separador, lombadas). No final de cada mês, o mais tardar a pasta de documentos é encaminhada à contabilidade.
- Na descrição dos documentos tem-se em conta a rubrica do orçamento do Projecto na qual será imputado a receita ou despesa.

2.2.3 – A Contabilidade

Nas OTS, como já referiu-se no enquadramento conceptual, a contabilidade tem um papel fulcral no processo de gestão financeira, pois este vai fornecer informações muito importantes para a tomada de decisões quer financeiras quer operacionais.

O sistema de contabilidade usado pela ADRA para auxiliar a gestão financeira é igual em todas as antenas da organização, a contabilidade é da responsabilidade de um contabilista que organiza os serviços de contabilidade, realiza trabalhos ligados a classificação e avaliação de despesas, analisando a natureza das mesmas, para apropriar custos de bens e serviços, participa da elaboração das demonstrações contabilísticas e relatórios de prestação de contas

O Contabilista ainda, estuda a planificação dos circuitos contabilísticos, de forma a assegurar uma recolha de elementos precisos com vista à determinação de custos e benefícios, contabiliza os documentos bancários, participa da reconciliação das contas bancos e terceiros com análise crítica para apurar e resolver as diferenças encontradas, confirma os movimentos feitos pela tesouraria, faz a análise da classificação e transferência dos movimentos da tesouraria para a contabilidade.

A AAH utiliza um misto de Contabilidade: *Cash basis*³ e *accrual basis*⁴. A classificação de um movimento não é feita segundo a natureza da despesa ou receita, mas em função da rubrica orçamental, ou ainda, da actividade na qual será imputada.

Constam ainda das práticas contabilísticas da AAH uma abordagem ao plano de contas e do orçamento padrão na perspectiva não apenas de uniformização mas de clarificar os procedimentos a ter em conta na elaboração do orçamento e na criação dos planos de conta dos Projectos.

2.2.3.1 - A Reconciliação e Análise de Contas

A reconciliação e análise de contas são realizadas mensalmente depois de lançados todos os documentos dos diários de caixa, banco e operações diversas do referido mês, daí a importância dos registos na contabilidade estarem actualizados para a devida análise global e não parcial.

Na AAH a reconciliação de contas implica:

- A existência de uma pasta de reconciliação, com separadores das contas do balancete dos projectos e uma lombada com as características exigidas.
- A impressão de extractos das contas de disponibilidades e comparação com os movimentos (extractos) do caixa⁵ e de cada conta bancária⁶, para o apuramento das diferenças e suas correcções.

³ Regime de caixa.

⁴ Regime de Competência - apropria receitas e despesas ao período da sua realização, independentemente do efectivo recebimento das receitas ou do pagamento das despesas.

⁵ A reconciliação de caixa consiste na verificação dos registos de caixa na tesouraria e do caixa na contabilidade, apurar diferenças, realizar correcções e elaborar um mapa resumo de reconciliação (ver anexo 3). Este mapa juntamente com os extractos da tesouraria e da contabilidade são arquivados na pasta de reconciliação no respectivo separador de conta.

⁶ A reconciliação de banco consiste na verificação dos extractos fornecidos pelo banco e do extracto de banco na contabilidade, apurar diferenças, realizar correcções e elaborar um mapa resumo de reconciliação (ver anexo 4). Este mapa juntamente com os dois extractos são arquivados na pasta de reconciliação no respectivo separador de conta.

- O preenchimento do mapa de reconciliação para caixa e bancos conforme modelo utilizado pela organização (anexos 3 e 4).
- Análise dos movimentos e saldo das contas de devedores e credores.
- Análise das contas de custos e proveitos que têm em conta o seguinte:
 - a correcta imputação na conta.
 - a correcta classificação da operação (débito e crédito);
 - a verificação dos valores que parecem anormais (valores que parecem elevados, ou baixos em função da rubrica);
 - a análise das contas com saldos ou movimentos *contra natura*⁷, ou seja de natureza contrária.

2.2.3.2 - Os Trabalhos de fim De Exercício

A área financeira possui actividades de rotina diária (tesouraria), mensal (processamentos) e anual (trabalhos e fim de exercício). Esta última encerra as seguintes actividades:

- Encerramento da contabilidade (os meses e o exercício).
- Elaboração do inventário anual por Projecto e da Antena (Anexo nº 7).
- Elaboração do mapa de amortização e reintegração (Anexo 7).
- Elaboração do balancete consolidado.
- Elaboração dos mapa de demonstração de resultado por Projecto e o consolidado da Antena (Anexo nº 8) .

⁷ Exemplo: contas de natureza devedora (custos...) com saldos ou movimentos a crédito ou vice versa.

- Elaboração do mapa de financiamentos e outras receitas da Antena e gráfico comparativo dos financiadores.
- Contagem física em todos os Projectos.

2.2.3.2.1 – Bases de Apresentação das Demonstrações Financeiras e Principais Critérios Valorimétricos

Na AAH as demonstrações financeiras são preparadas numa base de caixa e observando as disposições contabilísticas definidas no manual de procedimentos financeiros da ADRA. Os principais critérios valorimétricos utilizados na preparação das demonstrações contabilísticas são:

a) **Meios fixos:** os meios fixos dos projectos são registados ao custo de aquisição quando adquiridos, sendo registados numa rubrica de custos operacionais na demonstração de resultados por contrapartida de uma conta a pagar no balanço. Simultaneamente, o bem é registado a débito na rubrica do activo no balanço de “meios fixos”, por crédito da rubrica de “Fundos de Meios Fixos” no capital próprio”.

Adicionalmente procede-se ao registo da amortização dos bens (meios fixos), a qual é efectuada por débito da rubrica de “Fundos de Meios Fixos” no capital próprio e crédito da rubrica de amortizações acumuladas de “meios fixos” no activo.

As amortizações são calculadas pelo método de quotas constantes, de acordo com as vidas úteis apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 2.1 – Anos e taxas de amortização nos meios fixos da ADRA

Descrição	Anos	Taxa
Edifícios	50	2%
Equipamentos de Transporte	5	20%
Equipamentos Informáticos	3	33,33%
Equipamento de Comunicação	10	10%
Móveis e Utensílios	10	10%
Equipamentos de Reprografia	4	25%
Outros meios fixos	5	20%

Fonte: Manual de Procedimentos Financeiros da ADRA

b) *Custos e perdas*: os custos e perdas são reconhecidos na demonstração de resultados quando pagos pelo projecto por contrapartida de uma rubrica do balanço.

c) *Doações e receitas próprias*: as doações são reconhecidas no balanço quando atribuídas, registando-se uma conta a receber e uma conta a pagar. Quando recebidas, é efectuada a regularização da conta a receber referida. A regularização da conta a pagar é efectuada pelo reconhecimento na demonstração de resultados, na proporção dos custos incorridos, para que o resultado líquido seja nulo.

As receitas próprias correspondem, quando aplicável, à remuneração da organização por serviços por si prestados, sendo a mesma reconhecida quando recebida.

d) *Saldos e transacções expressos em moedas diferentes de USD*: todos os activos e passivos são convertidos para USD, utilizando as taxas de câmbio vigentes, as diferenças de câmbio, favoráveis e desfavoráveis, originadas pela diferença entre as taxas de câmbio em vigor na data

das transacções e as vigentes na data das cobranças, dos pagamentos ou à data do balanço, são registadas como proveitos ou custos na demonstração dos resultados do exercício.

e) **Regime fiscal:** a ADRA e seus colaboradores estão abrangidos pelos seguintes impostos e contribuições:

i) Segurança Social: esta contribuição corresponde a 11% das remunerações dos funcionários, sendo 3% da responsabilidade do trabalhador e o restante da responsabilidade da organização;

ii) Imposto sobre o Rendimento do Trabalho (IRT): este imposto é retido pela organização no processamento dos ordenados dos trabalhadores, sendo calculado com base nas remunerações destes.

iii) Lei sobre a Tributação das Empreitadas - Lei 7/97: a lei 7/97, de 10 de Outubro, estabelece o regime tributário em sede de Imposto Industrial dos contractos de empreitadas, subempreitadas (3,5%) e prestação de Serviços (5,25%).

2.3– O Processo da Gestão Financeira na AAH

Conforme viu-se anteriormente, a ADRA implementa vários projectos sociais, cada projecto é coadjuvado por uma gestão financeira que segue um determinado processo, desde a planificação financeira das actividades, a execução financeira, o controlo interno dos recursos e dos procedimentos de gestão financeira, o processamento da contabilidade, os relatórios de prestação de contas até a auditoria externa independente. Entretanto, não é possível fazer uma planificação financeira, sem antes fazer uma planificação das actividades, pois é em função desta que o NGF se baseia para quantificar monetariamente o custo das actividades a serem desenvolvidas, bem como o custo administrativo dos projectos e da organização.

2.3.1 - Planificação das Actividades

A ideia de planear as acções está baseada na tentativa de antecipar os acontecimentos e, principalmente, as dificuldades que se poderão enfrentar na execução das actividades.

Na AAH, as actividades são planificadas tendo em conta os objectivos de cada projecto, assim sendo em função dos objectivos que se almejam alcançar e que são levantados na altura da concepção dos projectos, é feita uma planificação integral das actividades a desenvolver no período de implementação dos projectos, entretanto, para um melhor seguimento, estas actividades são replanificadas de forma anual, semestral, mensal e semanal. Assim sendo, para que se possa fazer uma planificação financeira eficaz, a AAH planifica as suas actividades da maneira mais precisa possível, possibilitando também uma planificação financeira precisa.

2.3.2 – Planificação Financeira das Actividades e dos Custos administrativos

Na AAH planejar os recursos financeiros significa, adequar aos recursos disponíveis o plano de acção que definido na planificação das actividades e prever o custo com as actividades administrativas que dão suporte aos projectos de forma a alcançar os objectivos. A planificação financeira da AAH é feita com base na orçamentação das actividades e dos custos Administrativos.

2.3.3 – A Execução Financeira

Na AAH a execução financeira é feita através da disponibilização dos recursos financeiros previamente planificados para fazer os pagamentos das necessidades dos projectos em função das actividades que a equipa do projecto vai implementando. Assim sendo, as equipas dos projectos, em função das actividades a serem realizadas, elaboram uma solicitação de fundos onde são discriminas as actividades a serem realizadas e os valores de cada actividade. Ao solicitarem os fundos ao NGF as equipas dos projectos têm como base a planificação das suas actividades e a planificação financeira daquele período.

Na execução financeira também tem-se em conta as despesas administrativas, tais como o pagamento da energia, água, seguros, aquisição/manutenção de equipamos, pagamento de salários.

Para uma execução financeira eficiente, o NGF tem a atenção de comparar frequentemente, os gastos que vão sendo realizados em cada projecto com o que está previsto tanto no orçamento

geral dos projectos como no orçamento do período em referência, de forma a poder evitar desvios orçamentais.

2.3.4 – O Controlo Financeiro Interno

2.3.4.1 – Controlo interno bancário

Na AAH o controlo interno a nível dos recursos financeiros que são movimentados através das operações bancárias é feito como base nos seguintes procedimentos:

- Cada projecto tem a sua conta bancária individual.
- As assinaturas válidas são as do CNG, Coordenador do Projecto (CP) e Directora da Antena (DA). A assinatura deste último é obrigatória na movimentação de todas as contas.
- O levantamento de valores é feito com base num plano previsional autorizado pela DA.
- Até ao 5º dia útil do mês seguinte os órgãos financeiros centrais (UGF e NGF) fornecem às suas direcções situação de todas as contas bancárias existentes relativamente ao saldo inicial, as entradas e saídas e ao saldo final.
- São solicitados extractos de todas as contas bancárias mensalmente e é feita a reconciliação bancária de todas as contas de todos os projectos.
- Todos os financiamentos dos projectos são feitos através de contas bancárias;

2.3.4.2 - Controlo interno do Caixa

O controlo interno a nível dos recursos financeiros que são movimentados no caixa é feito como base nos seguintes procedimentos:

- Os valores nos cofres são separados por projectos;
- Não é permitido guardas dinheiro nos cofres que não tenham uma finalidade específica;

- Os responsáveis dos projectos efectuem contagens físicas surpresas nos seus projectos. No fim da contagem, o tesoureiro preenche o formulário e recolhe as assinaturas respectivas. Durante as contagens para além do tesoureiro e do responsável, fica presente uma terceira pessoa (contabilista ou auxiliar). Porém, apenas o tesoureiro tem contacto físico com os valores em cofre.
- A DA e o CNGF realizam contagens físicas em qualquer projecto da Antena.
- A UGF pode realizar contagem física nos caixas de qualquer projecto da organização no âmbito do seu trabalho de assessoria e monitoria financeira às Antenas.
- A tesouraria funciona num gabinete próprio separado da contabilidade. Apenas o tesoureiro tem a chave do gabinete. O acesso de pessoas externas só tem lugar quando há pagamento ou recebimento de valores.
- Não é permitida a permanência de mais de uma pessoa dentro do espaço da tesouraria enquanto ocorre um recebimento ou pagamento.
- Dentro do espaço de tesouraria tem um cofre com dimensões médias protegido por chaves.

2.3.4.3 - Controlo interno dos recebimentos e pagamentos

Os pagamentos são feitos pelo tesoureiro ou pelas pessoas encarregues da actividade (logístico, técnico).

- Por questões de transparência, os Responsáveis (CP, DA) não realizam qualquer pagamento ou recebimento salvo, para os recebimentos, quando forem eles os beneficiários (salário, subsídio).
- Os pagamentos à ADRA devem dar entrada no mesmo dia.
- As entregas feitas pela tesouraria para compras caso não sejam realizadas são devolvidas no mesmo dia.

- O dinheiro não permanece guardado fora dos cofres ou banco da Organização.
- As saídas de caixa para pagamento de um determinado bem ou serviço especificado no documento não é utilizado para outro fim.
- Em termos de recebimentos de financiamento, o CNGF elabora uma nota de recepção do financiamento que é submetida ao doador;

2.3.5 – Relatório Financeiro, Prestação de Contas e Auditoria Externa

A ADRA é uma ONG reconhecida pelo seu trabalho e, sendo assim ela procura manter essa imagem perante seus financiadores, uma das boas práticas da ADRA como ONG é a submissão de relatórios aos seus financiadores incluindo a prestação de contas.

A ADRA entende por relatório de contas ao processo de compilação de dados relativos a implementação financeira dos projectos, servindo para informação regular ao financiador e para a gestão interna dos projectos.

A regularidade na prestação de contas ao financiador depende do acordo assinado entre ele e a ADRA sempre que o período constante do acordo seja inferior ao praticado pela Organização.

Internamente a elaboração e envio do relatório de contas é semestral, ou seja, duas vezes ao ano, abarcando o último, para além da informação do II semestre, a informação de todo ano.

O relatório para os responsáveis (CP, DA) é mensal. O relatório de um determinado mês deve estar pronto até o dia 10 do mês seguinte.

O relatório de contas da AAH contém os seguintes mapas:

- Mapa de receitas;
- Mapa de despesas;
- Mapa resumo;
- Gráficos comparativo (orçamento e despesas) e;

- Anexos (Balanço Consolidado Anual, Demonstração de Resultados, Relatório de Execução por Projectos e Notas Explicativas)

O relatório para gestão para além de ser mensal inclui informação mais detalhada e sua estrutura pode corresponder apenas a mapas (receitas e despesas) com informações que julgue ser necessário para facilitar a compreensão do gestor. O relatório semestral que é enviado ao financiador deve incluir as partes seguintes:

A primeira parte introdutória com informações resumidas sobre o projecto: nome, início, período que se refere o relatório, conteúdo do relatório etc.

A segunda parte de desenvolvimento onde conste os acontecimentos relevantes sobre as receitas e despesas do período e o respectivo mapa.

Esta parte inclui também explicações das despesas por grandes rubricas e sub-rubricas conforme o orçamento. Qualquer variação *anormal*⁸ dos gastos deve ser explicado as razões. Por fim, e ainda dentro desta parte deve-se incluir informação e mapas comparativos com o período anterior (do semestre ou mesmo do ano anterior) caso haja.

A terceira parte comparativa com o período anterior enumerando as razões de variação das despesas nas rubricas relativamente o período anterior.

Por fim, a quarta parte conclusiva e perspectiva sobre a parte financeira, o mercado, ou mesmo sobre aspectos relevantes da organização interna do projecto que podem ter influenciado no período em questão. Aqui inclui-se também a análise da pessoa que elabora.

Em termos de responsabilidades na elaboração dos relatórios de contas e prestação de contas destacamos aqui dois níveis de responsabilidade: a do CP que deve garantir que os acordos e regulamentos se cumpram, e logo a seguir a do responsável das finanças do projecto não apenas pela elaboração do relatório mas também pelo aconselhamento à coordenação relativamente a aspectos ligados a Gestão Financeira detectáveis nos mapas do relatório.

⁸ Despesas acima ou abaixo do previsto, rubricas sem despesas enquanto outras (como o salário) têm o salário todo pago etc.

Existe um outro nível de responsabilidade, o dos DA de Antena e da direcção em geral. Estes devem incluir nos despachos com as diferentes áreas momentos de acompanhamento não apenas da Gestão Financeira mas também de todas actividades necessárias ao bom funcionamento da área financeira.

A ADRA, sendo uma Organização sem fins lucrativos que desenvolve suas acções, tendo em vista o desenvolvimento estruturado das comunidades e cujas actividades desenvolvidas só são possíveis graças à doação de fundos por outras organizações nacionais e internacionais, recorre à empresas de prestação de serviço em auditoria para efectuarem auditorias à todos os projectos que ela implementa, esta auditoria externa independente é feita às demonstrações contabilísticas por projectos e tem a finalidade de emitir uma opinião sobre a adequação das demonstrações contabilísticas tanto em relação aos princípios contabilísticos geralmente aceites como dos procedimentos internos da ADRA que se encontra patentes no Manual de Procedimentos Financeiros da ADRA.

A auditoria é da responsabilidade da ADRA, é feita anualmente nos dois primeiros meses do ano, após o encerramento do ano económico. Porém os doadores podem em coordenação com a ADRA solicitar a realização de uma auditoria extraordinária às contas do projecto que financiou.

No âmbito da preparação da auditoria para além do trabalho normal de contabilidade, deve-se ainda preparar/verificar o seguinte:

- Os contratos de trabalho anuais actualizados de todos trabalhadores.
- As pastas com os acordos de financiamento actualizados de todos os Projectos da Antena.
- Outros contratos assinados ao longo do ano que tenham implicações financeiras.
- Relatório de execução e respectiva tabela de conversão.
- Pastas da contabilidade (Kz, USD, Bancos, Operação diversa, Reconciliação e análises) devidamente organizadas.

2.3.6 – Análise das Demonstrações Financeiras

2.3.6.1 – Análise Vertical e Horizontal

2.3.6.1.1 - Análise Vertical dos Balanços Consolidados da ADRA – Antena Huíla

Para esta análise recorreu-se aos dados dos Balanços Consolidados da AAH no período de 2010 à 2013 (Apêndice B)

Com base na análise vertical que efectuada aos Balanços consolidados do período de 2010 à 2013 pode-se verificar que o activo não corrente em 2010 representava 16,4% do activo total, em 2011 representou 18,3%, em 2012 18,7% e em 2013 o activo não corrente representou apenas 17,4% do activo total da ADRA – Antena Huíla.

Em relação ao activo corrente, aconteceu o contrário, verificando-se um aumento da representatividade deste no total do activo total, verifica-se que em 2010 o activo corrente maioritariamente composto pelas disponibilidades representou 83,6% do activo total, em 2011 esta grandeza representou 81,7%, em 2012 81,3% e em 2013 o mesmo representou 81,6% do activo total da ADRA – Antena Huíla.

Em relação à análise dos Fundos Acumulados e Passivos verifica-se que, nos anos 2010, 2011, 2012 e 2013 os fundos acumulados representaram 52,4%, 44,6%, 42,1% e 27,4% do dos Fundos Acumulados e Passivos respectivamente. Para este membro do balanço, o Passivo representou em 2010, 2011, 2012 e 2013, 47,6%, 55,4%, 57,9% e 72,6% respectivamente.

Considerando que o Passivo da ADRA – Antena Huíla é composto maioritariamente pelo passivo não corrente e este maioritariamente composto por saldos de projectos a realizar, pode-se verificar que de 2010 à 2013, a ADRA-Antena Huíla tem verificado um aumento significativo dos saldos de projectos a realizar, e tal deveu-se ao facto de as demonstrações financeiras da ADRA Antena Huíla serem elaboradas até 31 de Dezembro enquanto existem projectos que têm como período de implementação de Fevereiro de um ano à Março do ano seguinte, o que implica dizer que aquando da elaboração das Demonstrações Contabilísticas ainda exista saldos por realizar em Janeiro, Fevereiro e Março desses projectos.

O Passivo Corrente composto pelas obrigações de curto prazo (excepto com financiadores), representou para o passivo nos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013, 0,01%, 3,2%, 3,9% e 1,9% respectivamente.

2.3.6.1.2 - Análise Horizontal dos Balanços Consolidados da ADRA – Antena Huíla

Para esta análise recorreu-se aos dados dos Balanços Consolidados da AAH no período de 2010 à 2013 (Apêndice A)

Neste aspecto, a análise aos Balanços consolidados do período de 2010 à 2013 permitiu verificar que o activo não corrente de 2010 para 2011 aumentou consideravelmente com o acréscimo deste em 32,6% de 2011 para 2012 registou-se uma redução do activo não corrente de 8,6% e de 2012 para 2013 verifica-se um novo aumento do activo não corrente de 6%. Fazendo uma análise horizontal do activo não corrente, pode-se verificar que de 2010 para 2013 o activo não corrente da ADRA – Antena Huíla cresceu na ordem de 30%.

No que diz respeito ao activo corrente a análise horizontal dos balanços consolidados da ADRA – Antena Huíla permitiu verificar que de 2010 para 2011, este registou um acréscimo de 23%, de 2011 para 2012 registou-se uma redução do activo corrente de 11,1% e de 2012 para 2013 verifica-se um novo aumento do activo corrente de 14%. Fazendo uma análise horizontal do activo corrente, verifica-se que de 2010 para 2013 o activo corrente da ADRA – Antena Huíla cresceu na ordem de 25%.

Feita a análise do activo não corrente e do activo corrente, fez-se a análise horizontal do activo total, que nos permitiu verificar que em relação a este no, período de 2010 para 2011 aumentou em 24,8% de 2011 para 2012 registou-se uma redução do corrente de 10,6%. Fazendo uma análise horizontal do activo, pode-se verificar que de 2010 para 2013 o activo da ADRA – Antena Huíla cresceu na ordem de 26%.

O fundo acumulado da ADRA – Antena Huíla, de 2010 para 2011 evoluiu na ordem dos 11,6%, de 2011 para 2012 e de 2012 para 2013 verificou-se um decréscimo deste na ordem dos 15,6% e 35% respectivamente. Fazendo uma análise horizontal deste de 2010 para 2013 pode-se ver que este diminuiu consideravelmente tendo se verificado uma redução de 41%.

O passivo não corrente, que para a ADRA Antena Huíla representa os saldos de projectos a realizar, de 2010 para 2011 registou um aumento de 31,5%, de 2011 para 2012 diminuiu em 7,7% e de 2012 para 2013 voltou a aumentar em 33%. De 2010 para 2013 o passivo não corrente da ADRA – Antena Huíla registou um aumento na ordem de 50%, e tal explica-se pelo facto de existirem projectos que na altura da elaboração das demonstrações contabilísticas ainda tenham três meses de actividades por realizar.

O passivo corrente, tem pouco peso no total do passivo na ADRA – Antena Huíla (1,9% em 2013, 3,9% em 2012 e 0,01% em 2010). Pelo que torna-se irrelevante fazer uma análise horizontal a esta grandeza.

Assim sendo, o segundo membro do balanço da ADRA Antena Huíla (Fundos Acumulados e Passivo) teve a seguinte oscilação: de 2010 para 2011 um verificou-se um aumento de 24,8%, de 2011 para 2012 uma redução de 10,6% e de 2012 para 2013 um aumento de 12%, o que permitiu verificar que no período de 2010 para 2013 este membro do balanço aumentou na ordem dos 26%.

2.3.6.1.3 - Análise Vertical das Demonstrações de Resultados Consolidadas da ADRA – Antena Huíla

Para esta análise utilizou-se os dados das Demonstrações de Resultados Consolidadas da AAH no período de 2010 à 2013 (Apêndice D)

A análise vertical à DRC da AAH permitiu verificar que os financiamentos internos têm uma fraca contribuição no total de proveitos (financiamentos). Sendo que em 2010 e 2011 representou 0,4% e em 2012 e 2013 0%.

Os financiamentos externos que são a base o financiamento da ADRA – Antena Huíla, representaram para os proveitos totais em 2010, 2011, 2012 e 2013 a percentagem de 86,3, 91,8, 91,5, e 97,1 respectivamente.

As receitas próprias, representarão para o total de proveitos 7,2%, 6,7%, 7,5% e 2,7% em 2010, 2011, 2012 e 2013 respectivamente.

A quarta componente que a AAH considera no total dos seus proveitos são os proveitos extraordinários, que para o total de proveitos representa 6,1%, 1,2%, 1% e 0,3% em 2010, 2011, 2012 e 2013 respectivamente.

2.3.6.1.4 - Análise Horizontal das Demonstrações de Resultados Consolidadas da ADRA – Antena Huíla

Para esta análise utilizou-se os dados das Demonstrações de Resultados Consolidadas da AAH no período de 2010 à 2013 (Apêndice C)

Em relação à análise horizontal da DRC pode-se verificar que os financiamentos internos de 2010 para 2011 cresceram em 11%, de 2011 para 2012 decresceram em 99% e de 2012 para 2013 decresceram em 100%, pelo desaparecimento destas em 2013.

Os financiamentos externos de 2010 para 2011 cresceram em 13%, de 2011 para 2012 decresceram em 23%, de 2012 para 2013 voltaram a decrescer em 1% e fazendo uma análise do período de 2010 para 2013 os financiamentos externos da AAH decresceram na ordem dos 13%.

As receitas próprias, decresceram em 1%, 13%, 67% nos anos de 2010 para 2011, de 2011 para 2012 e de 2012 para 2013 respectivamente. No período de 2010 para 2013 estas decresceram em 71%.

Os proveitos extraordinários, de 2010 para 2011 decresceram em 79%, de 2011 para 2012 decresceram em 36%, de 2012 para 2013 decresceram em 75%. No período de 2010 para 2013 os proveitos extraordinários decresceram na ordem dos 97%.

Assim sendo pode-se verificar que o total de proveitos da AAH de 2010 para 2011 aumentaram em 7%, de 2011 para 2012 e de 2012 para 2013 diminuíram na ordem dos 23% e 7% respectivamente. No período de 2010 para 2013 os proveitos da AAH diminuíram na ordem dos 23%.

Em relação aos custos, de 2010 para 2011 verificou-se um aumento destes em 7%, de 2011 para 2012 e de 2012 para 2013 verificou-se uma diminuição destes em 20% e 11% respectivamente. No período de 2010 para 2013 os custos diminuíram em 23%.

Conclusão

As OTS ao definirem sua missão e finalidade, devem objectivar suas metas, para tal é imprescindível a qualificação profissional da estrutura organizacional para que, tanto a captação de recursos quanto a execução de projectos possam ser dinamizados e visualizados pelos seus *stakeholders*. Considerando estes aspectos na estrutura organizacional, a área financeira deve contar com um especialista habilitado, capaz de dispor dos conhecimentos contabilísticos e aplicá-los às necessidades específicas das OTS.

É importante realçarmos e deixamos aqui, bem claro que as organizações internacionais e nacionais, privadas e públicas, pessoas físicas e jurídicas que financiam essas entidades desejam uma gestão moderna, alocação óptima de recursos e a mensuração das acções sociais empreendidas. Portanto a transparência na gestão dessas entidades é imprescindível para o aprimoramento e desenvolvimento do TS.

Com a abordagem conceptual verificou-se que na bibliografia existente sobre o tema, a gestão financeira no terceiro sector diz respeito a um processo contínuo que começa desde a elaboração do plano de actividades e vai reflectir na planificação financeira, no processamento até à prestação de contas e análise dos desvios. Verificar que, para a gestão financeira estar optimizada e adequada às necessidades deste sector de modo a ajudar na tomada de decisões é necessário que se tenha em conta a finalidade dessas organizações, que é a busca pela mudança social, portanto, a gestão financeira adequada para este sector é aquele que permite que com eficácia e eficiência possa se gerir os recursos a sua disposição para melhor atingir seus objectivos.

O estudo de caso, permitiu estar por dentro da prática da gestão financeira no terceiro sector em geral e, na organização aonde se fez o estudo de caso em particular. Onde vê-se que a estrutura orgânica responsável pela gestão financeira na ONG ADRA na antenna Huíla é composta por um coordenador do núcleo de gestão financeira, por um contabilista e por um tesoureiro, que em conjunto tem a incumbência de gerir a estrutura financeira da organização, um processo rotativo que começa com planificação e gestão orçamental, da gestão de tesouraria, da prestação de contas e realização de análises para verificar e apurar possíveis desvios e depois recomeçar o processo.

O estudo de caso permitiu verificar que a gestão financeira da ADRA na Antena Huíla é feita por fases que se complementam, e em cada fase são utilizados um conjunto de instrumentos próprios para o terceiro sector e que, permitem otimizar e realizar uma Gestão Financeira adequada, estes instrumentos de gestão financeira estão devidamente sistematizados num manual de procedimentos financeiros, que é em suma a “bíblia da gestão financeira da ADRA”.

Com o exposto afirma-se que o objectivo levantado no presente trabalho foi atingido com êxito, pois, com a abordagem e com o estudo de caso foi possível expor as particularidades da gestão financeira no terceiro sector.

Sugestões

Em função do estudo de caso na ADRA Antena Huíla, foi possível verificar algumas situações que, se melhoradas poderão contribuir para que a ADRA tenha uma Gestão Financeira sólida. Tais aspectos são apresentados a seguir.

1. Ao elaborar os orçamentos dos diversos projectos, deve-se procurar adequar o código de contas (plano de contas) aos códigos orçamentais de todos dos projectos.
2. No acto de negociação dos orçamentos dos projectos com os financiadores/doadores deve se ter em conta todos os custos administrativos da organização, pois verificou-se casos em que os custos directos dos projectos terem cobertura orçamental e não haver cobertura orçamental para os custos administrativos principalmente com salários do pessoal administrativo da estrutura central;
3. Anualmente elaborar um orçamento de custos administrativos que servirá de base para a negociação com financiadores/doadores de projectos seguintes:
4. Elaborar mensalmente uma previsão do fluxo de caixa por projectos;
5. A estrutura central a nível nacional deve ter um perito em auditoria para realizar semestralmente auditorias internas, pois verificámos que na Antena Huíla apenas são realizadas auditorias externas;
6. Deve se submeter relatórios financeiros trimestrais aos gestores a todos níveis pois estes podem ser usados para uma tomada de decisão atempada;
7. Os CP devem discutir os relatórios financeiros com os CNGF, para que haja coerência entre os relatórios financeiros e os relatórios de execução;
8. Elaborar uma política escrita detalhada sobre quem deve autorizar as despesas de diferentes valores;

9. Os passos do processo de procura (encomenda, recepção e pagamento) devem ser repartidos por pessoas diferentes para garantir melhor transparência no processo;
10. No processo de prestação de contas, aspectos como o número de beneficiários, actividades realizadas e desempenho da execução financeira devem ser minuciosamente analisados pois constituem o triângulo mais importante por parte dos financiadores/doadores;
11. Todo o pessoal deve receber a formação e apoio de que necessitam para realizar as suas actividades de Gestão Financeira pois esta será a chave mestra para uma gestão financeira eficaz, eficiente e transparente que vai contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais.
12. Elaborar as Demonstrações de Fluxo de Caixa nos finais dos exercícios económicos;
13. Fazer análises horizontais e verticais as demonstrações financeiras, tal como proposto no presente trabalho.
14. Verificamos que nos Balanços da ADRA Antena Huíla os edifícios não estão valorizados, o que faz com que o valor do activo não seja o real, pois os edifícios constituem parte do património de qualquer organização, assim sugerimos que a ADRA valoriza os seus edifícios e passem a fazer parte do balanço em próximas demonstrações contabilísticas.
15. As demonstrações contabilísticas devem ser codificadas em função do Plano de Contas Padrão da ADRA.
16. Realizar trocas de experiencias semestrais entre os Núcleos de Gestão Financeira das diversas antenas da ADRA.
17. A ADRA deve actualizar o seu manual de procedimentos financeiros e o seu plano de contas padrão, tornando-os mais práticos.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, J. C. C. de. **Terceiro Sector: História e Gestão das Organizações**, São Paulo, Summus Editora.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ALMEIDA, V. E. de.; Espejo, R. A. **Contabilidade no Terceiro Sector**. Curitiba, IESDE Brasil, 2012.

ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para Organizações do Terceiro Sector**. São Paulo: Atlas, 2005.

BENÍCIO, J. C. **Gestão Financeira para Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Global, 2000.

BEUREN, I. M. **O Papel da Controladoria no Processo de Gestão**. In: Schimidt, Paulo (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARDOSO, J. de B.; MARCOS, A. de. **Contabilidade por Fundos – Um Instrumento para aplicação em entidades sem fins lucrativos de auto gestão patrocinada a saúde**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos22005/98.pdf>>, Acessado em 06/03/2014.

CARVALHO, A. **O Sistema de Contabilização por Fundos – a experiencia actual da gestão dos estados e cidade norte americanas**. Disponível em <<http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/>>, acessado em 06/03/2014.

COAN, F. M.; MEGIER, I. H. **A Contabilidade no Terceiro Sector: Instrumento de transparência Sociais**. Revista Contabilidade & Amazonas, Sinop, v.3 n° 1 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de Auditoria** (2008). Disponível em <<http://www.cfc.org.br>> acessado em 14/12/2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de Procedimento Contábeis para Fundações e entidades de interesse social**. Brasília: CFC, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de Procedimentos Contábeis e Prestação de Contas das Entidades de Interesse Social**. 2. Ed. Brasília: CFC, 2004.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Á. L. **Planeamento e Controlo de Gestão**. Altura Data Publishing CECO, Lisboa: 2012.

FASSON, I. Uma Abordagem da Contabilidade de Entidades sem Fins Lucrativos não Governamentais: um Estudo de Caso do grupo de apoio à prevenção da AIDS – Monografia: CCN/UFSC, Florianópolis GAP. 1998

FERNANDES, R. C.. **Privado porém público: Terceiro Setor na América Latina**. São Paulo: Relume-Dumará, 1994.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3ª Ed. São Paulo, Atlas 2004.

FRANCO, H. **A Contabilidade na Era da Globalização**. São Paulo: Atlas, 1999.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil: Normas de Auditoria, Procedimentos e Papéis de Trabalho, Programas de Auditoria, Relatórios de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2004.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: HBR, 1997.

GUIA DE GESTÃO: **para quem dirige entidades sociais**. São Paulo: Fundação ABRINQ; SENAC, 2002.

HERNANDEZ, P. J. J. **Auditoria das Demonstrações Contábeis: normas e procedimentos**. 3. Ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor – o Desafio de Administrar sem Receitas**. São Paulo: Makron Books, 2004.

KEINERT, T. M. M. (org). **Organizações Sustentáveis: utopias e inovações** – São Paulo: Annablume - Fapemig, 2007.

KRAEMER, M. E. Pereira. **Contabilidade Ambiental: Relatório para um Futuro Sustentável, Responsável e Transparente**. Disponível em <<http://www.alfinal.com/brasil>>, acessado aos 07/03/2014.

LUCION, C. E. R. **Planeamento Financeiro**. Revista Electrónica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSM Volume I nº 3 Mar-Maio/ 2005 disponível em <<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/viewFile/142/3955>>, acessado aos 24/02/2014.

MANÃS, A. V.; Medeiros, E. E. - **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**. V.2 n.2, P. 15-19, Julho./Dez 2012.

MANGO. Tradução de LEWIS, T. **Gestão Financeira Prática para ONG's: Manual do Curso**. Mango: Oxford, 2009.

Manual de Procedimentos Financeiros da ADRA

MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTIN N. C. **Da Contabilidade à Controladoria**: a evolução necessária. Revista de Contabilidade e Finanças da USP, São Paulo, ano XIII N.28 p.7-28, jan./Abr. 2002.

MARTINS, E. Contabilidade por Fundos. Boletim IOB Temática Contábil e Balanços, São Paulo, Bol. 32/1990.

MARTINS, O. S. **Gestão Contábil – Administrativa nas Organizações do Terceiro Sector**. Qualit@s Revista Electrónica V.6 N.2 2007 disponível em <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/83/82>> acessado aos 10/04/2013

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de Balanços: Abordagem básica e gerencial**. 6. Ed São Paulo: Atlas, 2003

MIGLIAVACCA, P. N. **Controles Internos nas Organizações: Fraudes, Corrupção, Ineficiências**. 2. Ed. São Paulo: Edicta, 2004.

NETO, J. E. C.; Gomes, A. L. S. R.; Silva, J. M. X. da. **Estudo de Caso Sobre a Importância da Aplicação dos Procedimentos de Auditoria Interna na Casa de Apoio à Criança co**

Câncer Durval Paiva em 2010. Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar. Ano 2, n.1, p. 89-97 Agosto/12-Jan/13

OLAK, P. A. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Sector)** São Paul.: Atlas,. 2006.

OLAK, P. A.; Nascimento D. T. do. **Contabilidade para Entidades sem fins Lucrativos (Terceiro Sector).** 3ª Edição São Paulo: Atlas, 2010.

OLAK, P. A.; Nascimento D. T. do. Contabilidade para Entidades sem fins lucrativos (Terceiro Sector). 2. Ed São Paulo: Atlas, 2008.

OLAK, P. A.; Nascimento D. T. do. Contabilidade para Entidades sem fins lucrativos (Terceiro Sector). São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. C. **A Importância do Planejamento Financeiro.** Revista Intellectus, ano VIII, nº 20, pag.76: Faculdade de Jaguariúna, 2012.

OLIVEIRA, L. M.; Chierigato, R.; Perez Jr., J. H.; Gomes, M. B. **Manual de Contabilidade Tributária.** 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, L. C. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, L. C. **Manual de Contabilidade Básica: uma Introdução à prática Contábil.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, L. C. **Manual de Contabilidade Básica: uma Introdução à prática Contábil.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASCOAL, J. A. **Gestão Estratégica de Recursos Materiais: Controle de Estoques e armazenagem.** 2008.1. 61p. Monografia (graduação em Administração) Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ. Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/gestao-estrategica-de-recursos-materias-controle-de-estoques-e-armazenamento.pdf>>. Acessado em 18/02/2014.

PEREIRA, A. N. **Controles Internos Empresarias e Gestão: Visões e Importância – Uma abordagem exploratória.** Contabilidade Vista e Revista, v.15 n.3, p. 27-44, dez. 2004.

Plano Estratégico da ADRA 2012 - 2017

RIBEIRO, L. M . de P.; TIMÓTEO, A. C. **A Adoção dos Controlos Internos em uma Organização do Terceiro Sector como Sustentabilidade Económica: Um estudo de caso em uma associação de Minas Gerais.** Revista Contemporânea de Contabilidade, UFSC, Florianópolis, v.9, n.17, p.61-82, jan./jun., 2012.

ROSS, S. A., Werterfield, R. W., Jordan , B. D. **Princípios de Administração Financeira.** Tradução António Zoratto Sanvicente - São Paulo: Atlas, 1998.

SALAMON, L. M.; Anheier, H. K. **Defining the nonprofit sector: A Cross-national analysis.** Manchester: Manchester University Press, 1997.

SILVA, A. T. da. **Administração e Controle.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1977.

SILVA, V. A. **Profissionalização da gestão das Entidades do Terceiro Sector de Assistência Social: Um estudo de caso junto aos albergues de londrina.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós – Graduação em Administração UEM/UEL) – Universidade Estadual de Londrina. 2006.

SLOMSKI, V.; REZENDE, A. J.; CRUZ, C. V. O. A.; PAULO, A. O. Contabilidade do Terceiro Sector. São Paulo: Atlas, 2012

TEIXEIRA, A. C. C. **Identidade em Construção: as Organizações Não Governamentais no Processo brasileiro de democratização.** São Paulo: Annablume; Fapest: Instituto Polís, 2003.

THOMPSON, A.A. **Do compromisso á eficácia? Os Caminhos do Terceiro Sector na América Latina.** Paz e Terra, 2005.

TUNG, N. H. **Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática.** 8ª Ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

APÊNDICE A – Análise Horizontal do Balanço Consolidado da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013 (Valores Expressos em USD)

Descrição	2013	2010 à 2013 (%)	2012	2012 à 2013 (%)	2011	2011 à 2012 (%)	2010	2010 à 2011 (%)
1- ACTIVO	610 929,00	26%	536 529,00	12%	600 266,00	-10,6%	451 580,00	24,8%
ACTIVO NÃO CORRENTE	106 464,00	30%	100 378,00	6%	109 856,00	-8,6%	74 061,00	32,6%
Imobilizações Corporeas	106 464,00	30%	100 378,00	6%	109 856,00	-8,6%	74 061,00	32,6%
Edifícios	-	0%	-	0%	-	0,0%	-	0,0%
Meios de transporte	87 568,00	28%	83 782,00	4%	90 292,00	-7,2%	63 464,00	29,7%
Equipamentos Informaticos	5 286,00	-12%	3 545,00	33%	7 369,00	-51,9%	6 007,00	18,5%
Equipamentos de Reprografia	713,00	12%	1 505,00	-53%	2 642,00	-43,0%	625,00	76,3%
Equipamentos de Comunicação	1 283,00	-8%	769,00	40%	925,00	-16,9%	1 388,00	-33,4%
Moveis e Utensílios	8 056,00	73%	6 622,00	18%	7 258,00	-8,8%	2 144,00	70,5%
Outros Meios Fixos	3 558,00	88%	4 155,00	-14%	1 370,00	67,0%	433,00	68,4%
Investimentos em Curso	-	0%	-	0%	-	0,0%	-	0,0%
ACTIVO CORRENTE	504 465,00	25%	436 151,00	14%	490 410,00	-11,1%	377 519,00	23,0%
Disponibilidades	472 630,00	21%	429 870,00	9%	468 271,00	-8,2%	371 019,00	20,8%
Caixas	8 180,00	7%	8 897,00	-8%	9 048,00	-1,7%	7 591,00	16,1%
Bancos	433 553,00	48%	325 372,00	25%	363 622,00	-10,5%	224 805,00	38,2%
Valores monetarios em transito	-	0%	-	0%	-	0,0%	-	0,0%
Devedores	31 835,00	80%	6 281,00	80%	22 139,00	-71,6%	6 500,00	70,6%
Emprestimos trabalhadores	67,00	-52%	3 879,00	-98%	1 441,00	62,9%	140,00	90,3%
Contas correntes entre Antena	2 825,00	-14%	-	100%	3 091,00	-100,0%	3 269,00	-5,4%
Contas correntes entre Projecto	-	0%	-	0%	-	0,0%	-	0,0%
Salarios á pagar	234,00	0%	234,00	0%	269,00	-15,0%	234,00	13,0%
Valores a Receber Financiador	28 199,00	92%	2 158,00	92%	16 639,00	-87,0%	2 158,00	87,0%
Outros Devedores	510,00	-27%	10,00	98%	699,00	-98,6%	699,00	0,0%

APÊNDICE A (Cont.) – Análise Horizontal do Balanço Consolidado da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013 (Valores Expressos em USD)

2- FUNDOS ACUMULADOS E PASSIVO	610 929,00	26%	536 529,00	12%	600 266,00	-10,6%	451 580,00	24,8%
FUNDOS ACUMULADO	167 645,00	-41%	226 134,00	-35%	267 916,00	-15,6%	236 847,00	11,6%
Resultados de exercícios Anteriores	125 756,00	-23%	158 060,00	-20%	162 788,00	-2,9%	164 017,00	-0,7%
Resultados de exercícios	129,00	1053%	- 32 304,00	-100%	- 4 728,00	85,4%	- 1 229,00	74,0%
Fundo de meios fixos	41 760,00	-44%	100 378,00	-58%	109 856,00	-8,6%	74 059,00	32,6%
PASSIVO	443 284,00	0%	310 395,00	0%	332 350,00	0,0%	214 733,00	0,0%
PASSIVO NÃO CORRENTE	431 890,00	50%	289 210,00	33%	313 387,00	-7,7%	214 686,00	31,5%
Saldos de Projectos a realizar	431 890,00	50%	289 210,00	33%	313 387,00	-7,7%	214 686,00	31,5%
UNICEF	3 665,00	-94%	3 684,00	-1%	3 689,00	-0,1%	60 184,00	-93,9%
IRSEM/BANCO MUNDIAL	715,00	0%	715,00	0%	715,00	0,0%	715,00	0,0%
NOVIB	4 664,00	-87%	91 489,00	-95%	177 059,00	-48,3%	35 078,00	80,2%
SKN	211,00	0%	211,00	0%	211,00	0,0%	211,00	0,0%
Trocaire	4 013,00	-93%	9 210,00	-56%	-	0,0%	59 047,00	0,0%
União Europeia	333 978,00	100%	118 797,00	64%	82 388,00	30,6%	-	100,0%
ACT - Fórum	47,00	100%	-	100%	-	0,0%	-	0,0%
FAS	31 778,00	100%	-	100%	-	0,0%	-	0,0%
SNV	-	0%	-	0%	87,00	-100,0%	87,00	0,0%
Miseoreor	-	0%	-	0%	140,00	-100,0%	140,00	0,0%
Outros Fundos	-	0%	-	0%	33,00	-100,0%	33,00	0,0%
STATOIL HYDRO	9 304,00	-46%	9 329,00	0%	10 241,00	-8,9%	17 155,00	-40,3%
FREDRICH EBERT STIFTUNG	-	0%	-	0%	-	0,0%	111,00	0,0%
PPM	7 740,00	-79%	6 915,00	11%	7 510,00	-7,9%	36 789,00	-79,6%
Fundo Global/PNUD	776,00	-13%	2,00	100%	2,00	0,0%	894,00	-99,8%
FAO	21 530,00	100%	-	100%	-	0,0%	-	0,0%
GFA	-	0%	-	0%	-	0,0%	-	0,0%
EMMAUS JOKIONEM	13 469,00	96%	48 858,00	-72%	31 312,00	35,9%	522,00	98,3%
AAEA - Assoc Angol p/Educ d Adult	-	0%	-	0%	-	0,0%	3 720,00	0,0%
PASSIVO CORRENTE	11 394,00	100%	21 185,00	-46%	18 963,00	10,5%	47,00	99,8%
Salários a pagar	10 185,00	100%	12 957,00	-21%	18 831,00	-31,2%	5,00	100,0%
Imposto sobre rendimento trabalhador	253,00	100%	23,00	91%	90,00	-74,4%	-	100,0%
Segurança social (3%)	154,00	100%	34,00	78%	-	0,0%	-	0,0%
Segurança social (8%)	282,00	100%	64,00	77%	-	0,0%	-	0,0%
Empréstimos trabalhadores	-	0%	746,00	0%	-	0,0%	-	0,0%
Contas correntes entre Antena	15,00	0%	15,00	0%	15,00	0,0%	15,00	0,0%
Contas correntes entre Projecto	-	0%	-	0%	-	0,0%	-	0,0%
Outros Credores	505,00	95%	7 346,00	-93%	27,00	99,6%	27,00	0,0%

APÊNDICE B – Análise Vertical do Balanço Consolidado da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013 (Valores Expressos em USD)

DESCRIÇÃO	2013	AV(%)	2012	AV(%)	2011	AV(%)	2010	AV (%)
1- ACTIVO	610 929,00	100,0%	536 529,00	100,0%	600 266,00	100,0%	451 580,00	100,0%
ACTIVO NÃO CORRENTE	106 464,00	17,4%	100 378,00	18,7%	109 856,00	18,3%	74 061,00	16,4%
Imobilizações Corporeas	106 464,00	0,0%	100 378,00	100,0%	109 856,00	100,0%	74 061,00	100,0%
Edifícios	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Meios de transporte	87 568,00	82,3%	83 782,00	83,5%	90 292,00	82,2%	63 464,00	85,7%
Equipamentos Informaticos	5 286,00	5,0%	3 545,00	3,5%	7 369,00	6,7%	6 007,00	8,1%
Equipamentos de Reprografia	713,00	0,7%	1 505,00	1,5%	2 642,00	2,4%	625,00	0,8%
Equipamentos de Comunicação	1 283,00	1,2%	769,00	0,8%	925,00	0,8%	1 388,00	1,9%
Moveis e Utensilios	8 056,00	7,6%	6 622,00	6,6%	7 258,00	6,6%	2 144,00	2,9%
Outros Meios Fixos	3 558,00	3,3%	4 155,00	4,1%	1 370,00	1,2%	433,00	0,6%
Investimentos em Curso	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
ACTIVO CORRENTE	504 465,00	82,6%	436 151,00	81,3%	490 410,00	81,7%	377 519,00	83,6%
Disponibilidades	472 630,00	93,7%	429 870,00	98,6%	468 271,00	95,5%	371 019,00	98,3%
Caixas	8 180,00	1,7%	8 897,00	2,1%	9 048,00	1,9%	7 591,00	2,0%
Bancos	433 553,00	91,7%	325 372,00	75,7%	363 622,00	77,7%	224 805,00	60,6%
Valores monetarios em transito	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Devedores	31 835,00	6,3%	6 281,00	1,4%	22 139,00	4,5%	6 500,00	1,7%
Emprestimos trabalhadores	67,00	0,2%	3 879,00	61,8%	1 441,00	6,5%	140,00	2,2%
Contas correntes entre Antena	2 825,00	8,9%	-	0,0%	3 091,00	14,0%	3 269,00	50,3%
Contas correntes entre Projecto	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Salarios á pagar	234,00	0,7%	234,00	3,7%	269,00	1,2%	234,00	3,6%
Valores a Receber Financiador	28 199,00	88,6%	2 158,00	34,4%	16 639,00	75,2%	2 158,00	33,2%
Outros Devedores	510,00	1,6%	10,00	0,2%	699,00	3,2%	699,00	10,8%

APÊNDICE B (Cont.) – Análise Vertical do Balanço Consolidado da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013 (Valores Expressos em USD)

2- FUNDOS ACUMULADOS E PASSIVO	610 929,00	100,0%	536 529,00	100,0%	600 266,00	100,0%	451 580,00	100,0%
FUNDOS ACUMULADO	167 645,00	27,4%	226 134,00	42,1%	267 916,00	44,6%	236 847,00	52,4%
Resultados de exercicios Anteriores	125 756,00	75,0%	158 060,00	69,9%	162 788,00	60,8%	164 017,00	69,3%
Resultados de exercicios	129,00	0,1%	32 304,00	-14,3%	4 728,00	-1,8%	1 229,00	-0,5%
Fundo de meios fixos	41 760,00	24,9%	100 378,00	44,4%	109 856,00	41,0%	74 059,00	31,3%
PASSIVO	443 284,00	72,6%	310 395,00	57,9%	332 350,00	55,4%	214 733,00	47,6%
PASSIVO NÃO CORRENTE	431 890,00	70,7%	289 210,00	53,9%	313 387,00	52,2%	214 686,00	47,5%
Saldos de Projectos a realizar	431 890,00	100,0%	289 210,00	100,0%	313 387,00	100,0%	214 686,00	100,0%
UNICEF	3 665,00	0,8%	3 684,00	1,3%	3 689,00	1,2%	60 184,00	28,0%
IRSEM/BANCO MUNDIAL	715,00	0,2%	715,00	0,2%	715,00	0,2%	715,00	0,3%
NOVIB	4 664,00	1,1%	91 489,00	31,6%	177 059,00	56,5%	35 078,00	16,3%
SKN	211,00	0,0%	211,00	0,1%	211,00	0,1%	211,00	0,1%
Trocaire	4 013,00	0,9%	9 210,00	3,2%	-	0,0%	59 047,00	27,5%
União Europeia	333 978,00	77,3%	118 797,00	41,1%	82 388,00	26,3%	-	0,0%
ACT - Fórum	47,00	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
FAS	31 778,00	7,4%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
SNV	-	0,0%	-	0,0%	87,00	0,0%	87,00	0,0%
Miseoreor	-	0,0%	-	0,0%	140,00	0,0%	140,00	0,1%
Outros Fundos	-	0,0%	-	0,0%	33,00	0,0%	33,00	0,0%
STATOIL HYDRO	9 304,00	2,2%	9 329,00	3,2%	10 241,00	3,3%	17 155,00	8,0%
FREDRICH EBERT STIFTUNG	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	111,00	0,1%
PPM	7 740,00	1,8%	6 915,00	2,4%	7 510,00	2,4%	36 789,00	17,1%
Fundo Global/PNUD	776,00	0,2%	2,00	0,0%	2,00	0,0%	894,00	0,4%
FAO	21 530,00	5,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
GFA	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
EMMAUS JOKIONEM	13 469,00	3,1%	48 858,00	16,9%	31 312,00	10,0%	522,00	0,2%
AAEA - Assoc Angol p/Educ d Adult	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	3 720,00	1,7%
PASSIVO CORRENTE	11 394,00	1,9%	21 185,00	3,9%	18 963,00	3,2%	47,00	0,01%
Salarios a pagar	10 185,00	89,4%	12 957,00	61,2%	18 831,00	99,3%	5,00	10,6%
Imposto sobre rendimento trabalhador	253,00	2,2%	23,00	0,1%	90,00	0,5%	-	0,0%
Segurança social (3%)	154,00	1,4%	34,00	0,2%	-	0,0%	-	0,0%
Segurança social (8%)	282,00	2,5%	64,00	0,3%	-	0,0%	-	0,0%
Emprestimos trabalhadores	-	0,0%	746,00	3,5%	-	0,0%	-	0,0%
Contas correntes entre Antena	15,00	0,1%	15,00	0,1%	15,00	0,1%	15,00	31,9%
Contas correntes entre Projecto	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Outros Credores	505,00	4,4%	7 346,00	34,7%	27,00	0,1%	27,00	57,4%

APÊNDICE C – Análise Horizontal da Demonstração de Resultados Consolidado da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013 (Valores Expressos em USD)

Descrição	2013	2010 à 2013 (%)	2012	2012 à 2013 (%)	Huíla 2011	2011 à 2012 (%)	2010	2010 à 2011 (%)
PROVEITOS	662 152,00	-23%	708 436,00	-7%	922 663,00	-23%	858 356,00	7%
FINANCIADORES	-							
INTERNOS	-	-100%	33,00	-100%	3 720,00	-99%	3 298,00	11%
Antena Huíla	-	-100%					18,00	
Outros Financiadores Internos	-	-100%	33,00	-100%	3 720,00	-99%	3 280,00	12%
EXTERNOS	642 629,00	-13%	647 997,00	-1%	846 556,00	-23%	740 639,00	13%
SNV	-		87,00	-100%				
ACT-FORUM	9 265,00							
NOVIB	149 372,00	-29%	278 534,00	-46%	304 388,00	-8%	210 038,00	31%
Embaixada da Holanda	-	-100%					605,00	
Trocaire	5 197,00	-55%	124 714,00	-96%	64 352,00	48%	11 623,00	82%
FAO	20 760,00							
União Europeia	299 265,00		183 592,00	39%	175 154,00	5%		100%
SKN	-	-100%					11 064,00	
FAS	19 266,00							
MISEREOR	-		140,00	-100%				
UNICEF	18,00	-100%	5,00	72%	186 440,00	-100%	224 893,00	-17%
Fredrich Ebert	-				111,00	-100%		100%
DEVELOPMENT WORK	25 690,00							
EMMAUS JOKIONEM	91 034,00		58 997,00	35%	1 148,00	98%		100%
STATOIL HYDRO	25,00	-100%	912,00	-97%	16 846,00	-95%	32 845,00	-49%
PPM		-100%			29 278,00	-100%	61 122,00	-52%
Fundo Global/PNUD	21 613,00	-89%			17 998,00	-100%	188 449,00	-90%
Ungar Ornar								
PSI	1 124,00		1 016,00	10%	50 841,00	-98%		100%

APÊNDICE C (Cont.) – Análise Horizontal da DR Consolidado da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013 (Valores Expressos em USD)

RECEITAS PROPRIAS	17 751,00	-71%	53 305,00	-67%	61 360,00	-13%	61 702,00	-1%
Consultoria	4 060,00	-84%			29 602,00	-100%	25 403,00	14%
Monitoria	-		8 127,00	-100%	9 644,00	-16%		100%
Serviços de Impressão	-		43,00	-100%				
Vendas Diversas	-	-100%			85,00	-100%	162,00	-48%
Contribuição dos Projectos	-	-100%					13 000,00	
Vendas de Imobilizado	1 000,00				13 000,00	-100%		100%
Rendas e Aluguer	12 691,00	-45%	3 119,00	75%	9 029,00	-65%	23 137,00	-61%
Outros proveitos Internos	-		42 016,00	-100%				
PROVEITOS EXTRAORD	1 772,00	-97%	7 101,00	-75%	11 027,00	-36%	52 717,00	-79%
Cambios Favoráveis	1 772,00	-63%	1 827,00	-3%	1 800,00	1%	4 827,00	-63%
Ganhos Extraordinarios	-		3 862,00	-100%				
Outros Proveitos Extraord	-				9 227,00	-100%		100%
Receitas de Anos anteriores	-	-100%	1 412,00	-100%			47 890,00	
CUSTOS	662 023,00	-23%	740 740,00	-11%	927 391,00	-20%	859 585,00	7%
Custos com Pessoal	357 451,00	15%	419 398,00	-15%	421 126,00	0%	303 110,00	28%
Despesas de escritorio	33 622,00	-45%	48 204,00	-30%	74 859,00	-36%	61 283,00	18%
Deslocação e Estadia	11 106,00	34%	5 726,00	48%	8 463,00	-32%	7 380,00	13%
Despesas de Capital	74 218,00	-25%	60 858,00	18%	67 608,00	-10%	99 061,00	-32%
Serviços Especializados	81 054,00	61%	21 263,00	74%	54 341,00	-61%	31 365,00	42%
Encontros Institucionais	12 605,00	-50%	10 260,00	19%	20 556,00	-50%	24 995,00	-18%
Apoio as Instituições	9 526,00	-95%	104 510,00	-91%	200 682,00	-48%	184 352,00	8%
Despesas do Projectos	74 511,00	-50%	65 384,00	12%	76 352,00	-14%	147 655,00	-48%
Perdas Extraordinarias	7 930,00	95%	5 137,00	35%	3 404,00	34%	384,00	89%
RLE	129,00		- 32 304,00		- 4 728,00		- 1 229,00	

APÊNDICE D – Análise Vertical da DR Consolidado da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013 (Valores Expressos em USD)

DESCRIÇÃO	Consolidado Huila 2013	AV(%)	Consolidado Huila 2012	AV(%)	Consolidado Huila 2011	AV(%)	Consolidado Huila 2010	AV(%)
PROVEITOS	662 152,00	100,0%	708 436,00	100,0%	922 663,00	100,0%	858 356,00	100,0%
FINANCIADORES	-							
INTERNOS	-	0,0%	33,00	0,0%	3 720,00	0,4%	3 298,00	0,4%
Antena Huíla	-			0,0%		0,0%	18,00	0,5%
Outros Financiadores Internos	-		33,00	100,0%	3 720,00	100,0%	3 280,00	99,5%
EXTERNOS	642 629,00	97,1%	647 997,00	91,5%	846 556,00	91,8%	740 639,00	86,3%
SNV	-	0,0%	87,00	0,0%		0,0%		0,0%
ACT-FORUM	9 265,00	1,4%		0,0%		0,0%		0,0%
NOVIB	149 372,00	23,2%	278 534,00	43,0%	304 388,00	36,0%	210 038,00	28,4%
Embaixada da Holanda	-	0,0%		0,0%		0,0%	605,00	0,1%
Trocaire	5 197,00	0,8%	124 714,00	19,2%	64 352,00	7,6%	11 623,00	1,6%
FAO	20 760,00	3,2%		0,0%		0,0%		0,0%
União Europeia	299 265,00	46,6%	183 592,00	28,3%	175 154,00	20,7%		0,0%
SKN	-	0,0%		0,0%		0,0%	11 064,00	1,5%
FAS	19 266,00	3,0%		0,0%		0,0%		0,0%
MISEREOR	-	0,0%	140,00	0,0%		0,0%		0,0%
UNICEF	18,00	0,0%	5,00	0,0%	186 440,00	22,0%	224 893,00	30,4%
Fredrich Ebert	-	0,0%		0,0%	111,00	0,0%		0,0%
DEVELOPMENT WORKSHOP	25 690,00	4,0%		0,0%		0,0%		0,0%
EMMAUS JOKIONEM	91 034,00	14,2%	58 997,00	9,1%	1 148,00	0,1%		0,0%
STATOIL HYDRO	25,00	0,0%	912,00	0,1%	16 846,00	2,0%	32 845,00	4,4%
PPM		0,0%		0,0%	29 278,00	3,5%	61 122,00	8,3%
Fundo Global/PNUD	21 613,00	3,4%		0,0%	17 998,00	2,1%	188 449,00	25,4%
Ungar Ornar		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
PSI	1 124,00	0,2%	1 016,00	0,2%	50 841,00	6,0%		0,0%

APÊNDICE D (Cont.) – Análise Vertical da DR Consolidado da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013 (Valores Expressos em USD)

RECEITAS PROPRIAS	17 751,00	2,7%	53 305,00	7,5%	61 360,00	6,7%	61 702,00	7,2%
Consultoria	4 060,00	22,9%		0,0%	29 602,00	48,2%	25 403,00	41,2%
Monitoria	-	0,0%	8 127,00	15,2%	9 644,00	15,7%		0,0%
Serviços de Impressão	-	0,0%	43,00	0,1%		0,0%		0,0%
Vendas Diversas	-	0,0%		0,0%	85,00	0,1%	162,00	0,3%
Contribuição dos Projectos	-	0,0%		0,0%		0,0%	13 000,00	21,1%
Vendas de Imobilizado	1 000,00	5,6%		0,0%	13 000,00	21,2%		0,0%
Rendas e Aluguer	12 691,00	71,5%	3 119,00	5,9%	9 029,00	14,7%	23 137,00	37,5%
Outros proveitos Internos	-	0,0%	42 016,00	78,8%		0,0%		0,0%
PROVEITOS EXTRAORDINARIOS	1 772,00	0,3%	7 101,00	1,0%	11 027,00	1,2%	52 717,00	6,1%
Cambios Favoráveis	1 772,00	100,0%	1 827,00	25,7%	1 800,00	16,3%	4 827,00	9,2%
Ganhos Extraordinarios	-	0,0%	3 862,00	54,4%		0,0%		0,0%
Outros Proveitos Extraordinarios	-	0,0%		0,0%	9 227,00	83,7%		0,0%
Receitas de Anos anteriores	-	0,0%	1 412,00	19,9%		0,0%	47 890,00	90,8%
CUSTOS	662 023,00	100,0%	740 740,00	100,0%	927 391,00	100,0%	859 585,00	100,0%
Custos com Pessoal	357 451,00	54,0%	419 398,00	56,6%	421 126,00	45,4%	303 110,00	35,3%
Despesas de escritorio	33 622,00	5,1%	48 204,00	6,5%	74 859,00	8,1%	61 283,00	7,1%
Deslocação e Estadia	11 106,00	1,7%	5 726,00	0,8%	8 463,00	0,9%	7 380,00	0,9%
Despesas de Capital	74 218,00	11,2%	60 858,00	8,2%	67 608,00	7,3%	99 061,00	11,5%
Serviços Especializados	81 054,00	12,2%	21 263,00	2,9%	54 341,00	5,9%	31 365,00	3,6%
Encontros Institucionais	12 605,00	1,9%	10 260,00	1,4%	20 556,00	2,2%	24 995,00	2,9%
Apoio as Instituições	9 526,00	1,4%	104 510,00	14,1%	200 682,00	21,6%	184 352,00	21,4%
Despesas do Projectos	74 511,00	11,3%	65 384,00	8,8%	76 352,00	8,2%	147 655,00	17,2%
Perdas Extraordinarias	7 930,00	1,2%	5 137,00	0,7%	3 404,00	0,4%	384,00	0,0%
R L E	129,00		- 32 304,00		- 4 728,00		- 1 229,00	

**Anexo 1 – Balanço Consolidado da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013
(Valores Expressos em USD)**

Descrição	2013	2012	2011	2010
1- ACTIVO	580 032,00	440 928,00	504 665,00	312 957,00
ACTIVO NÃO CORRENTE	106 464,00	100 378,00	109 856,00	74 061,00
Imobilizações Corpóreas	106 464,00	100 378,00	109 856,00	74 061,00
Edifícios	-	-	-	-
Meios de transporte	87 568,00	83 782,00	90 292,00	63 464,00
Equipamentos Informáticos	5 286,00	3 545,00	7 369,00	6 007,00
Equipamentos de Reprografia	713,00	1 505,00	2 642,00	625,00
Equipamentos de Comunicação	1 283,00	769,00	925,00	1 388,00
Moveis e Utensílios	8 056,00	6 622,00	7 258,00	2 144,00
Outros Meios Fixos	3 558,00	4 155,00	1 370,00	433,00
Investimentos em Curso	-	-	-	-
ACTIVO CORRENTE	473 568,00	340 550,00	394 809,00	238 896,00
Disponibilidades	441 733,00	334 269,00	372 670,00	232 396,00
Caixas	8 180,00	8 897,00	9 048,00	7 591,00
Bancos	433 553,00	325 372,00	363 622,00	224 805,00
Valores monetários em transito	-	-	-	-
Devedores	31 835,00	6 281,00	22 139,00	6 500,00
Empréstimos trabalhadores	67,00	3 879,00	1 441,00	140,00
Contas correntes entre Antena	2 825,00	-	3 091,00	3 269,00
Contas correntes entre Projecto	-	-	-	-
Salários á pagar	234,00	234,00	269,00	234,00
Valores a Receber Financiador	28 199,00	2 158,00	16 639,00	2 158,00
Outros Devedores	510,00	10,00	699,00	699,00
2- FUNDOS ACUMULADOS E PASSIVO	580 032,00	440 928,00	504 665,00	312 957,00
FUNDOS ACUMULADO	136 748,00	130 533,00	172 315,00	98 224,00
Resultados de exercícios Anteriores	125 756,00	158 060,00	162 788,00	164 017,00
Ajuste de exercícios Anteriores	- 30 897,00	- 95 601,00	- 95 601,00	- 138 623,00
Resultados de exercícios	129,00	- 32 304,00	- 4 728,00	- 1 229,00
Fundo de meios fixos	41 760,00	100 378,00	109 856,00	74 059,00
PASSIVO NÃO CORRENTE	431 890,00	289 210,00	313 387,00	214 686,00
Saldos de Projectos a realizar	431 890,00	289 210,00	313 387,00	214 686,00
UNICEF	3 665,00	3 684,00	3 689,00	60 184,00
IRSEM/BANCO MUNDIAL	715,00	715,00	715,00	715,00
NOVIB	4 664,00	91 489,00	177 059,00	35 078,00
SKN	211,00	211,00	211,00	211,00
Trocaire	4 013,00	9 210,00	-	59 047,00
União Europeia	333 978,00	118 797,00	82 388,00	-
ACT - Fórum	47,00	-	-	-
FAS	31 778,00	-	-	-
SNV	-	-	87,00	87,00
Miseoreor	-	-	140,00	140,00
Outros Fundos	-	-	33,00	33,00
STATOIL HYDRO	9 304,00	9 329,00	10 241,00	17 155,00
FREDRICH EBERT STIFTUNG	-	-	-	111,00
PPM	7 740,00	6 915,00	7 510,00	36 789,00
Fundo Global/PNUD	776,00	2,00	2,00	894,00
FAO	21 530,00	-	-	-
GFA	-	-	-	-
EMMAUS JOKIONEM	13 469,00	48 858,00	31 312,00	522,00
AAEA - Assoc Angol p/Educ d Adult	-	-	-	3 720,00
PASSIVO CORRENTE	11 394,00	21 185,00	18 963,00	47,00
Salários a pagar	10 185,00	12 957,00	18 831,00	5,00
Imposto sobre rendimento trabalhador	253,00	23,00	90,00	-
Segurança social (3%)	154,00	34,00	-	-
Segurança social (8%)	282,00	64,00	-	-
Empréstimos trabalhadores	-	746,00	-	-
Contas correntes entre Antena	15,00	15,00	15,00	15,00
Contas correntes entre Projecto	-	-	-	-
Outros Credores	505,00	7 346,00	27,00	27,00

Anexo 2 – Demonstração de Resultados Consolidada da ADRA Antena Huíla no período 2010 – 2013 (Valores Expressos em USD)

Descrição	2013	2012	2011	2010
PROVEITOS	662 152,00	708 436,00	922 663,00	858 356,00
FINANCIADORES				
INTERNOS	-	33,00	3 720,00	3 298,00
Antena Huíla				18,00
Outros Financiadores Internos		33,00	3 720,00	3 280,00
EXTERNOS	642 629,00	647 997,00	846 556,00	740 639,00
SNV		87,00		
ACT-FORUM	9 265,00			
NOVIB	149 372,00	278 534,00	304 388,00	210 038,00
Embaixada da Holanda				605,00
Trocaire	5 197,00	124 714,00	64 352,00	11 623,00
FAO	20 760,00			
União Europeia	299 265,00	183 592,00	175 154,00	
SKN				11 064,00
FAS	19 266,00			
MISEREOR		140,00		
UNICEF	18,00	5,00	186 440,00	224 893,00
Fredrich Ebert			111,00	
DEVELOPMENT WORKSHOP	25 690,00			
EMMAUS JOKIONEM	91 034,00	58 997,00	1 148,00	
STATOIL HYDRO	25,00	912,00	16 846,00	32 845,00
PPM			29 278,00	61 122,00
Fundo Global/PNUD	21 613,00		17 998,00	188 449,00
Ungar Ornar				
PSI	1 124,00	1 016,00	50 841,00	
RECEITAS PROPRIAS	17 751,00	53 305,00	61 360,00	61 702,00
Consultoria	4 060,00		29 602,00	25 403,00
Monitoria		8 127,00	9 644,00	
Serviços de Impressão		43,00		
Vendas Diversas			85,00	162,00
Contribuição dos Projectos				13 000,00
Vendas de Imobilizado	1 000,00		13 000,00	
Rendas e Aluguer	12 691,00	3 119,00	9 029,00	23 137,00
Outros proveitos Internos		42 016,00		
PROVEITOS EXTRAORDINARIOS	1 772,00	7 101,00	11 027,00	52 717,00
Cambios Favoráveis	1 772,00	1 827,00	1 800,00	4 827,00
Ganhos Extraordinarios		3 862,00		
Outros Proveitos Extraordinarios			9 227,00	
Receitas de Anos anteriores		1 412,00		47 890,00
CUSTOS	662 023,00	740 740,00	927 391,00	859 585,00
Custos com Pessoal (Pessoal)	357 451,00	419 398,00	421 126,00	303 110,00
Despesas de escritorio (Administr)	33 622,00	48 204,00	74 859,00	61 283,00
Deslocação e Estadia (Atendi)	11 106,00	5 726,00	8 463,00	7 380,00
Despesas de Capital (Atendi)	74 218,00	60 858,00	67 608,00	99 061,00
Serviços Especializados (Atendi)	81 054,00	21 263,00	54 341,00	31 365,00
Encontros Institucionais (Atendi)	12 605,00	10 260,00	20 556,00	24 995,00
Apoio as Instituições (Atendim)	9 526,00	104 510,00	200 682,00	184 352,00
Despesas do Projectos (Atendimen)	74 511,00	65 384,00	76 352,00	147 655,00
Perdas Extraordinarias (Atendimento)	7 930,00	5 137,00	3 404,00	384,00
RLE	129,00	- 32 304,00	- 4 728,00	- 1 229,00

Anexo 3 Modelo de Contagem Física de Caixa

ADRA - Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente					
Projecto/Programa _____					
Designação	Quant. Valor	Cambio	TOTAL		
			Kz	USD	
1. VALORES EM CASH					
1.1 Moeda Nacional					
Notas de KZ	2.000,00				
Notas de KZ	1.000,00				
Notas de KZ	500,00				
Notas de KZ	200,00				
Notas de KZ	100,00				
Notas de KZ	50,00				
Notas de KZ	10,00				
Notas de KZ	5,00				
Notas de KZ	1,00				
Notas de KZ	0,50				
Notas de KZ	0,10				
Total em KZ					
1. Moeda Estrangeira					
1.1 Dólares Americanos					
Notas de USD	100,00				
Notas de USD	50,00				
Notas de USD	20,00				
Notas de USD	10,00				
Notas de USD	5,00				
Notas de USD	1,00				
Total em USD					
1.2.1 Rand Namibianos					
1.2.2 Euros					
Total em Moeda Estrangeira					
TOTAL EM CASH					
2 OUTROS VALORES					
2.1 Cheques					
2.2 Traveller Cheques					
2.3 Notas falsas					
2.4 Vales					
Total Outros Valores					
TOTAL CONTABILIZADO					
TOTAL VALOR CONTABILIZADO					
TOTAL VALOR DA FOLHA DE CAIXA					
DIFERENÇA					
DATA/...../20.....					
Hora de Início:.....					
Hora do Fim.....					
Director da Unid/Proj/Prog		Resp. da Contabilidade		Tesoureiro	
_____		_____		_____	

Anexo 4 Modelo de Contagem Reconciliação Bancária

ADRA - Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente				
Projecto/Programa _____				
RECONCILIAÇÃO BANCÁRIA				
N° da Conta Contabilidade _____				
N° do Extracto Bancário: _____				
Moeda: _____				
Data	Ref.	Descrição	Diário	Extracto
		Saldo do Banco em ____/____/____		
		Deb. Reg. na Contabilidade e não no Banco		
		Cred. Reg. na Contabilidade e não no Banco		
		Deb Reg. No Banco e não na Contabilidade		
		Cred Reg. No Banco e não na Contabilidade		
		Saldo na Contabilidade a ____/____/____		
Feito Por _____			Aprovado Por _____	
Data ____/____/____			Data ____/____/____	

Anexo 5 Modelo de Saída de Caixa

ADRA - Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente			
Projecto/Programa _____			
			Doc nº _____
			C.O _____
			CTB _____
SAÍDA DE CAIXA			
Requisito ao CAIXA a importância de KZ: _____			
Valor por extenso (_____)			
Para pagamento ou compra de _____			
Comprometo-me a trazer o justificativo do dinheiro agora requisitado.			
(Factura Venda a Dinheiro) no prazo de 48 horas de contrário autorizo a organização a descontar no meu vencimento do Mês.			
_____, de _____ de 20____			
Destina-se _____ C.C			
Requisitado por		Autorizado por	
Pago por			
Nome _____		Nome _____	
Assinatura _____		(O Director)	
		O Caixa	

Anexo 6 Modelo de diário de Caixa

ADRA - Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente						
Projecto/Programa _____						
RESUMO						
Data: ____ / ____ / ____ Turno nº _____ Código do Tesoureiro _____						
					Kwanzas	Dolares
Saldo Anterior:						
Entradas:						
Saídas:						
Saldo para o dia seguinte						
Relatório Diário de Caixa						
Nº Doc	Tipo Doc	Descrição da Operação	Moeda	Cambio	Valor	Tipo Mov
Elaborado por				Conferido por		

Anexo 7 Modelo de Inventário/Mapa de Amortização

										Visto da Directora		
ADRA - ANTENA HUILA												
INVENTARIO DOS MEIOS DO PROJECTO: _____												
ANO: _____												
Nº	Nº	DESCRIÇÃO	Ano	Quant	Valores	AMORTIZAÇÃO			Valores	Estado	Proveniencia	Localização
Ordem	Inventár		aquis.	U. Física	aquisição	%	Anual	Acumulado	Contabilis.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		Meios de Transporte										
		Total Meios de Transporte										
		Equipamento Informaticos										
		Total Meios Informaticos										
		Equipamento Reprografia										
		Total Equipamento Reprografia										
		Equipamento de Comunicação										
		Total Equipamento de Comunicação										
		Moveis e Utensilios										
		Total Moveis e Utensilios										
		Outros Meios Fixos										
		Total Outros Meios Fixos										
Elaborado por									Confirmado por			
_____									_____			

Anexo 8 Modelo de Orçamento Consolidado

ORÇAMENTO DO PROGRAMA DE ACÇÃO DA ADRA - ANTENA HUILA PARA O ANO DE _____					
PROJECTOS	Consolidado da Antena	1	2	3	4
		Projecto A	Projecto B	Projecto C	Projecto D
PROVEITOS					
FINANCIADORES					
INTERNOS					
Promodes					
EXTERNOS					
NOVIB					
UNICEF					
PPM					
PNUD					
STATOIL HYDRO					
RECEITAS PROPRIAS					
Contribuição ADRA					
PROVEITOS EXTRAORD					
CUSTOS					
Custos com Pessoal					
Directora					
Coordenador Do Núcleo de Gestão					
Assistente de Projecto					
Administradora					
Auxiliar de Contabilidade					
Motorista Logístico/Mecânico					
Empregada de Serviços Gerais					
Guarda Estafeta					
Coordenador de Projecto					
Técnico Comunitário					
Tesoureiro					
Formador/Psicólogo					
Sub- Total					
Segurança Social (8%)					
13º Subsídio de férias					
Assistência Médica					
Despesas de escritorio					
Comunicações					
Manutenção de Escritório					
Energia e água					
Material consumo corrente					
Combustíveis e Lubrificantes					
Rendas e Aluguer					
Transporte/Manutenção					
Sub - Total					
Deslocações e Estadias					
Deslocações e estadias					
Sub - Total					
Despesas de Capital					
Equipamento de informática					
Viatura					
Mobiliário de escritório					
Sub - Total					
Serviços Especializados					
Auditoria					
Monitoria					
Avaliação					
Consultoria s/cadeia de valor					
Consultoria s/ género					
Sub - Total					
Encontros Institucionais					
Conselhos					
Encontros					
Sub - Total					
Despesas do Projecto					
Fundo para pequenos projectos					
Aquisição de gado					
Fornecimento inputs agrícolas					
Fornecimento instrumtos campo					
Fundo rotativo/geração renda					
Apoio aos beneficiários/associações					
Formação/Capacitação					
Workshops/Seminários p/grupo alvo					
Custos com Foruns municipais					
Trocas de Experiencias					
Custos c/ encontros das					
Divulgação e Publicação/Bibliografia					
Estudos/Diagnósticos					
Activid cultur, educat e desport					
Sub - Total					
Imprevistos					
Despesas bancárias					

Anexo 10 Modelo de Quadro Resumo de saldos iniciais, receitas, custos e saldos finais por projecto

QUADRO RESUMO DE SALDOS INICIAIS, RECEITAS, CUSTOS E SALDOS FINAIS POR PROJECTOS, REFERENTES AO ANO DE _____									
Nº	Projectos	Saldo Inicial	Contribuições de Projectos e Receitas Próprias	Financiamentos	Receitas Extraordinárias	Resultado do exercício	Custos	Diferenças de Câmbio	Saldo
1	Projecto A								
2	Projecto B								
3	Projecto C								
4	Projecto D								
Total		-	-	-	-	-	-	-	-
Lubango, ___/___/___									
O Coord. do Núcleo de Gestão Financeira									

Anexo 11 Modelo de Demonstração dos Financiamentos por Doador

ACÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL E AMBIENTE			
ANTENA HUÍLA E CUNENE			
DEMONSTRAÇÃO DOS FINANCIAMENTOS EXTERNOS POR DOADORES			
Nº Ordem	NOME DO DOADOR	FINANCIAMENTO	%
1			
2			
3			
4			
5			
TOTAL		-	-