

GUIA PARA ELABORAÇÃO



ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

MPRJ

PROCURADOR-GERAL DE JUSTIÇA

Antonio José Campos Moreira

SUBPROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DE ADMINISTRAÇÃO

Eduardo da Silva Lima Neto

CENTRO DE APOIO OPERACIONAL DAS PROMOTORIAS DE JUSTIÇA E DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS E INSTITUCIONAIS - CRAAI-RJ

Luciana de Souza Garcia das Neves

PROMOTORIAS DE JUSTIÇA DE FUNDAÇÕES

1ª PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE FUNDAÇÕES

Titular - José Marinho Paulo Júnior

2ª PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE FUNDAÇÕES

Titular - David Francisco de Faria

Desig. - José Marinho Paulo Júnior

3ª PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE FUNDAÇÕES

Titular - Roberto Goes Vieira

Desig. - Murilo Nunes de Bustamante

Elaborado pela equipe técnica da

ASSESSORIA CONTÁBIL DAS PROMOTORIAS DE JUSTIÇA DE FUNDAÇÕES:

Andréa Andrade Lengruber (Supervisão)

Andréa Barreira de Souza

Isabel Nunes Regis Brandão

Jacqueline Xavier da Silva

Mônica Pereira de Souza Soares

Monique Eloá Peixoto Pires

Vivian de Souza Pereira

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO – 6

2. PRINCÍPIOS DO ESTUDO DE VIABILIDADE – 8

- 2.1 – Realismo das projeções 8
- 2.2 – Prudência 9
- 2.3 – Rastreabilidade das premissas 9
- 2.4 – Coerência com as finalidades institucionais 10
- 2.5 – Compatibilidade com parâmetros de mercado 10
- 2.6 – Mensurabilidade e clareza das informações 11

3. ESTRUTURA DO ESTUDO – INSTITUIÇÃO DE FUNDAÇÃO – 12

- 3.1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNDAÇÃO 12
- 3.2 – FINALIDADES E CRONOGRAMA DE ATIVIDADES (Art. 18, I) 13
- 3.3 – DOTAÇÃO PATRIMONIAL INICIAL (Art. 18, II) 13
- 3.4 – ESTRUTURA MATERIAL, HUMANA E SUSTENTABILIDADE (Art. 18, III) 14
- 3.5 – PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS (24 MESES) 15
- 3.6 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS 17
- 3.7 – ANÁLISE DE RISCOS E IMPACTO PATRIMONIAL (Art. 18, III e IV) 20
- 3.8 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES (Art. 18, IV) 20
- 3.9 – PARECER TÉCNICO 21
- 3.10 – ANEXOS OBRIGATÓRIOS 21

4. ESTRUTURA DO ESTUDO DE VIABILIDADE – NEGÓCIOS JURÍDICOS – 22

4.1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNDAÇÃO	22
4.2 – DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO JURÍDICO	23
4.3 – FINALIDADES, ATIVIDADES E CRONOGRAMA (Art. 18, I)	24
4.4 – ESTRUTURA MATERIAL, HUMANA E SUSTENTABILIDADE (Art. 18, III)	25
4.5 – PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS (24 MESES)	25
4.5.1 – Receitas	26
4.5.2 – Despesas	26
4.5.3 – Investimentos iniciais da operação	27
4.5.4 – Situação econômico-financeira	27
4.5.5 – Fluxo de caixa	27
4.5.6 – Análise incremental do negócio jurídico	28
4.5.7 – Prazo de recuperação do investimento (Payback)	28
4.5.8 – Análise dos impactos econômico-financeiros da operação	29
4.6 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS	29
4.7 – ANÁLISE DE RISCOS	29
4.8 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES (Art. 18, IV)	30
4.9 – PARECER TÉCNICO	30
4.10 – ANEXOS	31

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS – 32

ANEXO I | EXEMPLO 1 – INSTITUIÇÃO DE FUNDAÇÃO – 33

1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNDAÇÃO	33
2 – FINALIDADES E CRONOGRAMA DE ATIVIDADES (Art. 18, I)	33
3 – DOTAÇÃO PATRIMONIAL INICIAL (Art. 18, II)	34
4 – ESTRUTURA MATERIAL, HUMANA E SUSTENTABILIDADE (Art. 18, III)	34
5 – PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS (24 MESES)	35
6 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS	39
7 – ANÁLISE DE RISCOS E IMPACTO PATRIMONIAL (Art. 18, III e IV)	42
8 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES (Art. 18, IV)	43
9 – PARECER TÉCNICO	43
10 – ANEXOS	44

ANEXO II | EXEMPLO 2 – NEGÓCIO JURÍDICO – 45

1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNDAÇÃO	45
2 – DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO JURÍDICO	45
3 – FINALIDADES, ATIVIDADES E CRONOGRAMA (Art. 18, I)	46
4 – ESTRUTURA MATERIAL, HUMANA E SUSTENTABILIDADE (Art. 18, III)	46
5 – PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS (24 MESES)	47
6 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS	52
7 – ANÁLISE DE RISCOS E IMPACTO PATRIMONIAL	55
8 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	57
9 – PARECER TÉCNICO	57
10 – ANEXOS	58

1. APRESENTAÇÃO

O presente Guia tem por finalidade orientar, de forma detalhada, padronizada e tecnicamente fundamentada, a elaboração do Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira exigido pela Resolução GPGJ nº 2656/2025, no âmbito das fundações sujeitas ao velamento do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro – MPRJ.

Art. 18 – A demonstração de suficiência da dotação inicial referida no inciso I do art. 17 poderá ser feita por meio de **estudo de viabilidade**, a ser elaborado por profissional habilitado, explicitando a sustentabilidade econômico-financeira da fundação e contendo:

I – descrição pormenorizada das finalidades, bem como das atividades a serem desenvolvidas para efetivá-las, com cronograma de implementação, a realizar-se nos primeiros 24 (vinte e quatro) meses;

II – especificação e avaliação da dotação patrimonial inicial;

III – indicação da estrutura material e humana mínima e da fonte de renda, avaliação dos bens integrantes da dotação inicial, estimativa do montante necessário para o custeio mensal da entidade e descrição das ações estratégicas tendentes a assegurar sua sustentabilidade;

IV – outros esclarecimentos reputados relevantes pelo instituidor.

Dessa forma, a estrutura apresentada no presente Guia busca traduzir, em termos operacionais, os elementos normativos exigidos, de modo a facilitar sua adequada elaboração.

O Estudo de Viabilidade constitui instrumento essencial para a análise da sustentabilidade econômico-financeira das fundações, seja no momento de sua instituição, seja na realização de negócios jurídicos que possam impactar seu patrimônio ou comprometer a continuidade de suas atividades.

Nesse contexto, não se trata de mera formalidade documental, mas de peça técnica que deve demonstrar, de forma clara, coerente e fundamentada, a capacidade da entidade de:

- iniciar suas atividades com base em dotação patrimonial suficiente;
- manter-se em funcionamento de forma equilibrada ao longo do tempo;
- suportar os efeitos financeiros decorrentes de decisões estratégicas relevantes;

- cumprir suas finalidades institucionais sem comprometer sua estabilidade econômico-financeira.

Diante disso, o presente Guia tem por objetivo:

- estabelecer um referencial técnico mínimo para a elaboração dos estudos;
- promover a padronização das informações apresentadas ao Ministério Público;
- orientar as fundações quanto à forma adequada de construção das projeções econômico-financeiras;
- induzir a elaboração de estudos realistas, rastreáveis e compatíveis com a realidade de mercado;
- reduzir inconsistências e, conseqüentemente, a necessidade de complementações posteriores.

Importa destacar que este Guia:

- não substitui a responsabilidade técnica do profissional habilitado responsável pela elaboração do estudo;
- não esgota as informações que podem ser exigidas pelas Promotorias de Justiça de Fundações em casos concretos, a depender de suas especificidades;
- estabelece parâmetros mínimos, podendo ser complementado pela fundação sempre que necessário à adequada compreensão da viabilidade demonstrada.

O Estudo de Viabilidade deve ser compreendido, portanto, como instrumento de suporte à tomada de decisão, devendo refletir, com transparência e rigor técnico, a realidade econômica da operação analisada, evitando-se construções teóricas dissociadas da capacidade efetiva da entidade.

2. PRINCÍPIOS DO ESTUDO DE VIABILIDADE

A elaboração do Estudo de Viabilidade deve observar princípios técnicos que assegurem a qualidade, a confiabilidade e a utilidade das informações apresentadas, de modo a permitir a adequada avaliação da sustentabilidade econômico-financeira da fundação ou da operação proposta.

Tais princípios não possuem caráter meramente conceitual, devendo ser efetivamente observados na construção das projeções e na justificativa das premissas adotadas.

2.1 – Realismo das projeções

As projeções econômico-financeiras devem refletir, de forma compatível, a capacidade operacional da entidade, evitando-se a adoção de estimativas excessivamente otimistas ou desvinculadas de parâmetros concretos.

O realismo pressupõe que:

- as receitas sejam estimadas com base em dados verificáveis, tais como demanda potencial, histórico de atividades ou referências de mercado;
- os custos e despesas considerem a estrutura necessária para execução das atividades propostas;
- os prazos de implementação sejam factíveis, considerando a capacidade de mobilização de recursos financeiros, humanos e materiais.



Atenção

Fundações em formação devem refletir crescimento gradual, compatível com a sua capacidade inicial



Boa Prática: Apresentar evolução gradual das receitas, compatível com o processo de implementação das atividades e com a capacidade efetiva de geração de recursos.

2.2 – Prudência

As estimativas devem ser elaboradas com base em critérios conservadores, especialmente no que se refere à previsão de receitas e à mensuração de custos e despesas.

A prudência se justifica pelo fato de que o Estudo de Viabilidade deve demonstrar a capacidade de sustentação da entidade mesmo em cenários menos favoráveis.

Nesse sentido:

- receitas devem ser estimadas com cautela, evitando superavaliação;
- despesas devem contemplar todos os dispêndios necessários ao funcionamento, inclusive aqueles não diretamente vinculados à atividade finalística;
- eventuais incertezas devem ser tratadas de forma a não comprometer a análise da sustentabilidade.



Boa Prática: Incluir todos os custos e despesas relevantes e, quando necessário, adotar margens de segurança nas estimativas.

2.3 – Rastreabilidade das premissas

Todas as projeções devem estar fundamentadas em premissas explícitas, devidamente identificadas e justificadas, de modo a permitir a compreensão da lógica utilizada na construção dos valores apresentados.

A rastreabilidade é condição essencial para a análise técnica, pois possibilita verificar:

- a origem das estimativas;
- a coerência entre premissas e resultados projetados;
- a consistência do estudo como um todo.



Boa Prática: Estruturar quadro de premissas contendo, para cada estimativa relevante, a indicação do valor adotado, sua origem e a justificativa correspondente.

2.4 – Coerência com as finalidades institucionais

As projeções econômico-financeiras devem estar diretamente vinculadas às finalidades estatutárias da fundação e às atividades descritas no estudo.

Isso significa que deve haver correspondência lógica entre:

- as atividades propostas;
- os recursos necessários para sua execução;
- as receitas estimadas para sua manutenção.



Boa Prática: Evidenciar, de forma integrada, a relação entre atividades, estrutura operacional e projeções financeiras.

2.5 – Compatibilidade com parâmetros de mercado

Os valores utilizados nas projeções devem ser compatíveis com aqueles praticados em contextos similares, considerando-se a natureza da atividade e a região de atuação da fundação.

A compatibilidade com o mercado contribui para a validação das estimativas e reduz o risco de distorções relevantes.

Nesse sentido:

- valores de receitas devem considerar práticas usualmente adotadas em atividades semelhantes;
- custos devem refletir preços observáveis no mercado;
- eventuais desvios relevantes devem ser devidamente justificados.



Boa Prática: Utilizar pesquisas de mercado, cotações ou dados históricos como base para as estimativas.

2.6 – Mensurabilidade e clareza das informações

As informações apresentadas devem ser estruturadas de forma clara, objetiva e mensurável, permitindo a compreensão imediata dos dados e das conclusões do estudo.

Isso implica:

- utilização de tabelas para apresentação de dados financeiros;
- discriminação adequada das receitas e despesas;
- organização lógica das informações ao longo do documento.



Boa Prática: Discriminar os componentes relevantes das projeções e estruturar os dados de forma organizada e transparente.



ERRO

Apresentar estudo de viabilidade sem dados econômicos e financeiros, baseado apenas em descrições qualitativas

3. ESTRUTURA DO ESTUDO – INSTITUIÇÃO DE FUNDAÇÃO

A estrutura do Estudo de Viabilidade apresentada a seguir foi elaborada a partir dos elementos exigidos pelo art. 18 da Resolução GPGJ nº 2656/2025, organizados de forma a permitir sua aplicação prática.

A presente estrutura se emprega nos casos de instituição de fundação, devendo ser utilizada na demonstração da viabilidade inicial da entidade.

Os itens estão dispostos em sequência lógica, de modo a demonstrar as finalidades institucionais da fundação, as atividades a serem desenvolvidas, a estrutura operacional necessária e sua sustentabilidade econômico-financeira ao longo do tempo.

Para cada item, são indicados os campos a serem preenchidos, acompanhados de orientações objetivas quanto ao seu conteúdo, com o objetivo de padronizar a apresentação das informações e assegurar sua consistência.

3.1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNDAÇÃO

Nome da Fundação → Denominação definida no Estatuto, idêntica à que constará no registro da entidade

CNPJ → Informar apenas se já houver inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

Endereço da sede → Endereço completo da futura sede da entidade, incluindo logradouro, número, complemento (se houver), bairro, município e UF

Instituidor → Nome completo e número de CPF do instituidor ou instituidores da fundação

Responsável técnico → Nome completo do profissional responsável pela elaboração do estudo, com indicação do número de registro no respectivo conselho profissional (CRC, CRA, OAB ou CREA)

3.2 – FINALIDADES E CRONOGRAMA DE ATIVIDADES (Art. 18, I)

Finalidades estatutárias → Transcrever integralmente ou sintetizar as finalidades constantes do Estatuto, de forma fiel ao seu conteúdo

Atividades a serem desenvolvidas → Descrever as ações ou projetos que serão efetivamente executados para o cumprimento das finalidades institucionais

Cronograma de implementação (24 meses) → Apresentar o planejamento das atividades, mês a mês, ao longo dos primeiros 24 meses, indicando as etapas de implantação, desenvolvimento e eventual expansão

3.3 – DOTAÇÃO PATRIMONIAL INICIAL (Art. 18, II)

Especificação dos bens → Descrever detalhadamente os bens e recursos que compõem a dotação patrimonial inicial, indicando sua natureza (financeira, bens imóveis ou móveis, entre outros) e respectivos valores

Avaliação dos bens → Informar o critério de avaliação adotado, com indicação de laudo técnico ou documento comprobatório, quando aplicável

Origem dos bens → Identificar a origem dos recursos, especificando se decorrentes de aporte do instituidor ou de terceiros. Informar se os bens e recursos integrantes da dotação são livres, desembaraçados e passíveis de afetação ao patrimônio da fundação, nos termos da legislação civil

Disponibilidade inicial → Indicar o montante total disponível para o início das atividades, considerando a soma dos bens e recursos que integram a dotação

3.4 – ESTRUTURA MATERIAL, HUMANA E SUSTENTABILIDADE (Art. 18, III)

Estrutura material mínima → Descrever a infraestrutura necessária ao funcionamento da fundação, incluindo instalações, equipamentos e demais recursos físicos indispensáveis à execução das atividades

Estrutura humana mínima → Informar a equipe prevista (própria ou terceirizada), indicando funções, quantitativo e forma de atuação (remunerada, voluntária ou mista), bem como o regime de contratação, quando aplicável

Fonte de recursos → Identificar as fontes previstas de recursos para custeio das atividades, indicando sua natureza e forma de obtenção

Custo mensal estimado → Apurar o valor mensal necessário para a manutenção das atividades da fundação, considerando todos os custos operacionais

Estratégias de sustentabilidade → Descrever as ações planejadas para assegurar a continuidade das receitas ao longo do tempo, incluindo parcerias, captação de recursos e outras iniciativas

3.5 – PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS (24 MESES)

Receitas previstas → Apresentar as receitas projetadas mês a mês ao longo de, no mínimo, 24 meses, com identificação das respectivas fontes, tais como: rendimentos financeiros, doações recorrentes, doações eventuais, receitas próprias ou outras formas de captação

Detalhamento das receitas → As receitas devem ser detalhadas por sua natureza, em formato de tabela, quadro ou planilha específica, preferencialmente em arquivo Microsoft Excel® apartado, permitindo a identificação clara das fontes de recursos. Devem ser apresentados, quando aplicável, subtotais por tipo de receita e o total geral, de forma a evidenciar a composição das entradas

Despesas previstas → Estimar os custos mensais da entidade, abrangendo despesas fixas e variáveis necessárias ao funcionamento



Atenção

Evitar projeções baseadas exclusivamente em expectativas de captação sem evidências concretas de viabilidade

Detalhamento das despesas → As despesas devem ser discriminadas por categoria, em formato de tabela, quadro ou planilha específica, preferencialmente em arquivo Microsoft Excel® apartado, contendo subtotais e total geral. **Devem ser contemplados, no mínimo:** todas as despesas com pessoal e respectivos encargos, todas as despesas administrativas, incluindo serviços contábeis, serviços jurídicos, auditoria externa, taxas e encargos diversos, todos os custos operacionais diretamente relacionados às atividades da entidade e todas as despesas específicas decorrentes da operação analisada, quando aplicável

Investimentos iniciais → Informar os dispêndios necessários à implantação das atividades, incluindo despesas não recorrentes, com detalhamento dos valores envolvidos



Erro Comum

Desconsiderar o impacto dos investimentos iniciais sobre o saldo disponível nos primeiros meses de operação

IMPORTANTE: Custos de implantação → Devem ser identificados e detalhados todos os custos necessários à implementação da fundação ou da operação, ainda que não recorrentes, incluindo, quando aplicável: reformas, despesas com adequação de espaço físico, aquisição de equipamentos, mobiliário e tecnologia, despesas com registro, legalização e regularização, contratação inicial de serviços (contábeis, jurídicos etc.), despesas pré-operacionais necessárias ao início das atividades. Os custos de implantação devem ser apresentados de forma destacada e incorporados ao fluxo de caixa, impactando o resultado do período inicial e a análise da suficiência da dotação inicial

Saldo mensal → Demonstrar o resultado mensal apurado pela diferença entre receitas e despesas

Saldo acumulado → Evidenciar a evolução dos recursos financeiros ao longo do período projetado, permitindo a verificação da suficiência da dotação inicial e da continuidade das operações

Análise dos impactos econômico-financeiros da operação → Apresentar justificativa para alterações relevantes nas receitas, despesas ou resultados ao longo do período

Apresentação das projeções

As projeções econômico-financeiras devem ser apresentadas em formato de **FLUXO DE CAIXA** mensal, conforme modelo a seguir:

Mês	Receitas (R\$)	Despesas (R\$)	Saldo Mensal (R\$)	Saldo Acumulado (R\$)
0 (1º aporte)				
1				
...				
24				

A planilha completa com as projeções dos 24 meses deve ser apresentada em anexo ao estudo, de forma a permitir a verificação dos cálculos e a rastreabilidade das premissas adotadas.

3.6 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Os indicadores econômico-financeiros têm por finalidade complementar a análise da sustentabilidade econômico-financeira da fundação, permitindo avaliar sua capacidade de manutenção das atividades, a eficiência na utilização dos recursos e o equilíbrio entre receitas e despesas.

Devem ser apresentados com a respectiva memória de cálculo, preferencialmente em documento anexo.

Limitações na fase de instituição → Na elaboração do Estudo de Viabilidade para instituição de fundação, a apuração de determinados índices pode ser limitada pela ausência de histórico operacional, sendo comum a utilização de dados estimados ou projetados.

Nesses casos, recomenda-se que:

- os cálculos sejam apresentados como estimativas baseadas nas projeções econômico-financeiras;
- as premissas adotadas estejam claramente definidas e consistentes com as atividades propostas;
- a análise dos indicadores seja realizada de forma integrada com o fluxo de caixa projetado e com a dotação patrimonial inicial.

Índice de Liquidez Corrente

Fórmula: **Liquidez Corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante**

Objetivo: Avaliar a capacidade da fundação de honrar suas obrigações de curto prazo com os ativos disponíveis.

Interpretação: Espera-se que o índice seja superior a 1, indicando que a fundação dispõe de recursos suficientes para fazer frente às obrigações de curto prazo. Valores inferiores a 1 podem indicar limitação na cobertura dessas obrigações.

Índice de Endividamento

Fórmula: **Endividamento = Passivo Total / Ativo Total**

Objetivo: Medir o grau de dependência da fundação em relação a recursos de terceiros.

Interpretação: Valores mais baixos indicam maior autonomia financeira, enquanto níveis mais elevados evidenciam maior comprometimento do patrimônio com obrigações assumidas.

Margem Operacional

Fórmula: **Margem Operacional = Resultado Operacional / Receita Total**

Objetivo: Avaliar o quanto da receita é convertido em resultado operacional.

Interpretação: Margens positivas indicam equilíbrio entre receitas e despesas operacionais ao longo do tempo, enquanto margens reduzidas exigem atenção quanto à estrutura de custos e à geração de receitas.

Índice de Eficiência Operacional

Fórmula: **Eficiência Operacional = Despesas Administrativas / Receita Total**

Objetivo: Avaliar a proporção da receita utilizada para custeio das despesas administrativas.

Interpretação: Valores reduzidos indicam maior eficiência na gestão dos recursos, enquanto percentuais mais elevados demandam análise quanto à estrutura de custos administrativos.

Rentabilidade do Ativo (ROA – Return on Assets)

Fórmula: **ROA = Resultado do Período / Ativo Total**

Objetivo: Medir a eficiência da fundação em gerar resultado a partir dos ativos que possui.

Interpretação: Valores mais elevados indicam melhor utilização dos recursos disponíveis. Em fundações, a análise deve considerar principalmente a eficiência e a sustentabilidade do uso dos ativos, e não a maximização de lucro.

Retorno sobre o Investimento (ROI)

Fórmula: **ROI = Benefício Líquido Esperado / Custo Total da Operação**

Objetivo: Avaliar a relação entre os recursos aplicados e os resultados gerados pela fundação.

Interpretação: Espera-se que o retorno seja compatível com o nível de investimento realizado. Em fundações, a análise pode incluir não apenas retorno financeiro, mas também benefícios sociais, educacionais ou culturais decorrentes das atividades desenvolvidas.

Payback Simples (Prazo de Recuperação do Investimento)

Fórmula: **Payback = Investimento Inicial / Retorno Médio no Período**, quando os fluxos de caixa forem constantes.

Obs.: Nos casos em que os fluxos de caixa forem variáveis, o prazo deve ser apurado pela acumulação dos resultados ao longo do tempo, até a recuperação integral do valor investido.

Objetivo: Determinar o tempo necessário para recuperação dos recursos investidos na operação, com base no fluxo de caixa projetado.

Interpretação: Prazos menores indicam recuperação mais rápida do investimento. Quando o prazo ultrapassa o horizonte de projeção adotado, devem ser apresentadas projeções adicionais que permitam demonstrar a sustentabilidade financeira até a efetiva recuperação do investimento.

3.7 – ANÁLISE DE RISCOS E IMPACTO PATRIMONIAL (Art. 18, III e IV)

Riscos financeiros → Identificar eventos que possam impactar receitas, despesas ou resultados da fundação, tais como: possíveis quedas de receita, custos subestimados

Riscos operacionais → Considerar fatores relacionados à execução das atividades e à capacidade operacional, tais como: atrasos para iniciar as atividades

Riscos jurídicos → Avaliar aspectos relacionados à regularização, registros e cumprimento de exigências legais

Riscos institucionais → Considerar fatores relacionados à atuação da fundação e à sua inserção no contexto social

Mitigação → Descrever ações estratégicas previstas para redução dos impactos dos riscos identificados, de um modo geral, ou a cada risco identificado

Impacto patrimonial → Avaliar os efeitos dos riscos sobre os recursos da fundação, incluindo ativo, passivo e patrimônio líquido

Sustentabilidade → Indicar a capacidade da fundação de manter suas atividades ao longo do período analisado, sob influência desses riscos

3.8 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES (Art. 18, IV)

Observações adicionais → Inserir informações relevantes não contempladas nos itens anteriores que contribuam para a compreensão do estudo

3.9 – PARECER TÉCNICO

Conclusão → apresentar, de forma expressa e objetiva, a conclusão quanto à viabilidade do negócio jurídico ou da instituição da fundação, com base nas informações constantes do estudo, devendo indicar claramente se a proposta é considerada viável ou não sob o ponto de vista econômico-financeiro

Recomendações → Indicar medidas apresentadas aos instituidores que possam contribuir para o fortalecimento da sustentabilidade da entidade

Data / Assinatura / Qualificação → Informar o nome do responsável técnico, número de registro profissional e data de elaboração do estudo

3.10 – ANEXOS OBRIGATÓRIOS

Devem ser apresentados, no mínimo, conforme o caso:

- Minuta do estatuto da fundação
- Ata de aprovação da instituição da entidade
- Laudos de avaliação dos bens
- Planilha de projeções econômico-financeiras (24 meses)
- Orçamentos e documentos de suporte
- Memória de cálculos dos índices
- Outros documentos determinados pelas normas vigentes do MPRJ
- Demais documentos considerados relevantes

4. ESTRUTURA DO ESTUDO DE VIABILIDADE – NEGÓCIOS JURÍDICOS

A estrutura a seguir deve ser utilizada para elaboração do Estudo de Viabilidade em casos de negócios jurídicos que impliquem impacto patrimonial relevante ou possam afetar a sustentabilidade econômico-financeira da fundação, dentre eles: aquisição ou locação de imóveis, abertura de filiais, aquisição de equipamentos de expressivo valor e/ou alta complexidade.

Os itens apresentados permitem demonstrar, de forma integrada, a natureza da operação, sua justificativa, os efeitos financeiros decorrentes e sua compatibilidade com a capacidade operacional da entidade.

4.1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNDAÇÃO

Fundação → Informar a denominação completa da entidade, conforme Estatuto

CNPJ → Informar número de registro da fundação

Endereço → Indicar o endereço da sede da fundação

Representante legal → Informar nome completo, cargo ocupado e número de CPF do representante legal da entidade

Responsável técnico → Informar nome completo do profissional responsável pela elaboração do estudo, com indicação do número de registro no respectivo conselho profissional

4.2 – DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO JURÍDICO

Tipo de operação → Descrever de forma objetiva o ato jurídico a ser praticado

Objeto → Detalhar o bem, serviço ou direito envolvido na operação. Se imóvel, informar localização, área e destinação

Prazo contratual → Informar o período de vigência do contrato ou da obrigação assumida

Valor → Indicar os custos envolvidos na operação, especificando valores principais e encargos associados (Exs.: valores de condomínio, tributos, taxas)



Atenção

O valor da operação não se limita aos custos contratuais, devendo ser considerado, nas projeções, o impacto total do negócio jurídico sobre a estrutura de despesas da fundação, incluindo custos adicionais decorrentes da ampliação das atividades

Condições → Descrever condições relevantes, tais como cláusulas de reajuste, garantias, índices de correção e demais elementos contratuais

4.3 – FINALIDADES, ATIVIDADES E CRONOGRAMA (Art. 18, I)

Finalidades → Relacionar a operação proposta com as finalidades institucionais previstas no Estatuto

Necessidade → Descrever a demanda ou situação que motiva a realização do negócio jurídico

Benefícios → Indicar os ganhos diretos e indiretos esperados com a operação, relacionando as atividades e projetos da entidade que serão beneficiados

Alternativas avaliadas → Apresentar outras opções consideradas, com indicação dos motivos que levaram à escolha da alternativa adotada

Cronograma de implementação (24 meses) → Apresentar o planejamento da operação ao longo dos primeiros 24 meses, indicando as etapas de implementação, execução e consolidação



Atenção

Nos casos em que o prazo de recuperação do investimento (payback) ultrapasse o período de 24 meses, devem ser apresentadas projeções adicionais que contemplem o período necessário à recuperação do investimento, de forma a demonstrar a sustentabilidade da operação

4.4 – ESTRUTURA MATERIAL, HUMANA E SUSTENTABILIDADE (Art. 18, III)

Estrutura material → Descrever as alterações necessárias na infraestrutura da fundação em decorrência da operação, incluindo adequações físicas, ampliação de espaço ou necessidade de novos equipamentos

Estrutura humana → Indicar a necessidade de ampliação, redução ou reestruturação da equipe, com identificação das funções envolvidas e eventuais novos custos associados

Impactos na estrutura de custos → Demonstrar as alterações nos custos mensais da entidade decorrentes da operação, incluindo despesas adicionais fixas e variáveis

Fonte de recursos → Indicar, de forma objetiva, as fontes de recursos que suportarão os custos decorrentes da operação

Capacidade de absorção dos custos → Demonstrar a capacidade da fundação de suportar os custos adicionais com base nas receitas projetadas e no fluxo de caixa

Estratégias de sustentabilidade → Descrever as ações previstas para manutenção da capacidade de custeio da entidade ao longo do tempo, considerando a continuidade da operação

4.5 – PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS (24 MESES)

As projeções econômico-financeiras devem abranger período mínimo de 24 meses (ou até o atingimento do payback, preferencialmente) e refletir a situação da fundação antes e após a realização do negócio jurídico, quando aplicável.

Diferentemente dos estudos voltados à instituição de fundação, nos casos envolvendo negócios jurídicos, as projeções devem considerar a operação já existente, incorporando os impactos decorrentes da nova atividade, inclusive por meio de análise incremental.



Atenção

As projeções devem refletir cenário realista e verificável, sendo vedadas estimativas dissociadas da capacidade operacional da entidade

4.5.1 – Receitas

Situação anterior → Indicar o valor das receitas da fundação antes da realização do negócio jurídico, com base em dados atuais da entidade

Situação projetada → Apresentar a estimativa de receitas após a implementação da operação, evidenciando os efeitos decorrentes do negócio jurídico

Detalhamento das receitas → As receitas devem ser detalhadas por sua natureza, em formato de tabela, quadro ou planilha específica, preferencialmente em arquivo Microsoft Excel® apartado, permitindo a identificação clara das fontes de recursos. Devem ser apresentados, quando aplicável, subtotais por tipo de receita e o total geral, possibilitando a análise da evolução das receitas em decorrência da operação

4.5.2 – Despesas

Situação anterior → Indicar o valor das despesas da fundação antes da realização do negócio jurídico, com base nos dados atuais da entidade

Situação projetada → Apresentar a estimativa das despesas após a implementação da operação, evidenciando os impactos decorrentes do negócio jurídico, com identificação dos novos custos assumidos e alterações na estrutura existente, tais como valores contratuais, encargos e outras despesas relacionadas

Detalhamento das despesas → As despesas devem ser discriminadas por categoria, em formato de tabela, quadro ou planilha específica, preferencialmente em arquivo Microsoft Excel® apartado, contendo subtotais e total geral. Devem ser contempladas as despesas anteriores ao negócio jurídico e as decorrentes dele.



Atenção

A operação pode gerar aumento permanente de despesas, independentemente da efetiva realização das receitas projetadas

4.5.3 – Investimentos iniciais da operação

Investimentos iniciais da operação → Informar os dispêndios relacionados à implementação do negócio jurídico, incluindo valores não recorrentes, tais como adaptações, cauções, aquisição de bens, investimentos em estrutura ou outros custos necessários à execução da operação

Custos de implantação da operação → Identificar e detalhar todos os custos necessários à implementação do negócio jurídico, ainda que não recorrentes, incluindo, quando aplicável: adequações físicas, despesas contratuais iniciais, regularização, contratação de serviços e demais despesas pré-operacionais. Tais custos devem ser apresentados de forma destacada e incorporados ao fluxo de caixa, impactando o resultado dos períodos iniciais e a análise da viabilidade da operação

4.5.4 – Situação econômico-financeira

Situação anterior à operação → Demonstrar a situação econômico-financeira da fundação antes da realização do negócio jurídico, de forma a permitir comparação com o cenário projetado

Situação projetada após a operação → Demonstrar o cenário financeiro da fundação após a implementação do negócio jurídico, evidenciando os impactos nas receitas, despesas e resultados

4.5.5 – Fluxo de caixa

O fluxo de caixa deve refletir a situação consolidada da fundação, considerando o saldo acumulado e a incorporação do negócio jurídico. As projeções devem ser apresentadas em formato de fluxo de caixa mensal, em planilha anexa ao estudo, contemplando a situação anterior e a situação projetada, quando aplicável, conforme modelo a seguir:

Mês	Receitas (R\$)	Despesas (R\$)	Saldo Mensal (R\$)	Saldo Acumulado (R\$)
0 (1º aporte)				
1				
...				
24				

Receitas → Apresentar as receitas projetadas mês a mês ao longo de, no mínimo, 24 meses

Despesas → Apresentar as despesas mensais da fundação, considerando o impacto da operação proposta

Saldo mensal → Demonstrar o resultado mensal apurado pela diferença entre receitas e despesas, evidenciando os efeitos da operação ao longo do tempo

Saldo acumulado → Evidenciar, por meio de fluxo de caixa, a evolução dos recursos ao longo dos 24 meses, permitindo a avaliação da sustentabilidade da operação

4.5.6 – Análise incremental do negócio jurídico

Apresentar avaliação complementar evidenciando exclusivamente as variações de receitas e despesas decorrentes da operação proposta, em relação à situação anterior da fundação

A análise deve demonstrar se o negócio jurídico, considerado isoladamente, gera resultado positivo ou negativo, permitindo a identificação do impacto efetivo da operação sobre o desempenho financeiro

Demonstrar o impacto incremental médio (fase madura), com a fórmula: **Receitas adicionais do negócio jurídico (-) Despesas adicionais do negócio jurídico = Resultado incremental**

4.5.7 – Prazo de recuperação do investimento (Payback)

Informar o período estimado para recuperação dos valores investidos na operação, com base no fluxo de caixa projetado. Nos casos em que o prazo de recuperação ultrapasse o período de 24 meses, devem ser apresentadas projeções adicionais que contemplem o período necessário à recuperação do investimento.

Fórmula: **Payback = Investimento Inicial / Retorno Médio no Período**, quando os fluxos de caixa forem constantes.

Obs.: Nos casos em que os fluxos de caixa forem variáveis, o prazo deve ser apurado pela acumulação dos resultados ao longo do tempo, até a recuperação integral do valor investido.

Objetivo: Determinar o tempo necessário para recuperação dos recursos investidos na operação, com base no fluxo de caixa projetado.

Interpretação: Prazos menores indicam recuperação mais rápida do investimento. Quando o prazo ultrapassa o horizonte de projeção adotado, devem ser apresentadas projeções adicionais que permitam demonstrar a sustentabilidade financeira até a efetiva recuperação do investimento.

4.5.8 – Análise dos impactos econômico-financeiros da operação

Apresentar justificativa para variações relevantes nas receitas, despesas ou resultados ao longo do período, especialmente aquelas decorrentes da implementação da operação

4.6 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Os indicadores econômico-financeiros devem ser apresentados conforme metodologia detalhada no item 3.6 deste Guia, observando-se sua aplicação às projeções relacionadas ao negócio jurídico analisado. Eles devem ser calculados considerando o cenário após a efetivação da operação.

4.7 – ANÁLISE DE RISCOS

Riscos financeiros → Identificar fatores que possam impactar receitas, custos ou resultados da operação

Riscos operacionais → Considerar aspectos que possam afetar a execução da atividade decorrente do negócio jurídico

Riscos jurídicos → Avaliar condições contratuais e exigências legais associadas à operação

Riscos institucionais → Considerar efeitos relacionados à atuação e imagem da fundação

Mitigação → Descrever as ações previstas para redução dos impactos decorrentes dos riscos identificados

Impacto patrimonial → Avaliar eventuais alterações nos bens e direitos da fundação. Identificar mudanças nas obrigações assumidas em decorrência da operação. Analisar os efeitos da operação sobre a situação patrimonial da entidade

Sustentabilidade → Indicar a capacidade da fundação de manter suas atividades durante e após a realização do negócio jurídico

4.8 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES (Art. 18, IV)

Observações adicionais → Inserir informações relevantes não contempladas nos itens anteriores que contribuam para a compreensão do negócio jurídico e da sua viabilidade

4.9 – PARECER TÉCNICO

Conclusão → Declarar, de forma expressa e inequívoca, a viabilidade ou inviabilidade do negócio jurídico, à luz dos impactos financeiros, operacionais e patrimoniais verificados no estudo

Recomendações → Indicar medidas que possam contribuir para a adequada condução da operação

Data / Assinatura / Qualificação → Informar o nome do responsável técnico, número de registro profissional e data de elaboração do estudo

4.10 – ANEXOS

- Devem ser apresentados, no mínimo, conforme o caso:
- Propostas e orçamentos
- Laudos e documentos técnicos
- Planilha de projeções
- Documentos jurídicos
- Memória de cálculo dos índices
- Demonstrativos contábeis utilizados nas premissas
- Outros documentos determinados pelas normas vigentes do MPRJ
- Demais documentos relevantes

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Guia estabelece parâmetros técnicos mínimos para a elaboração do **Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira** por parte das fundações veladas pelo Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro – MPRJ, com o objetivo de assegurar a consistência, a clareza e a comparabilidade das informações apresentadas.

A adequada elaboração do estudo pressupõe a observância integrada dos elementos abordados, especialmente a coerência entre finalidades institucionais, estrutura operacional e projeções econômico-financeiras, bem como a fundamentação das premissas adotadas.

No caso de instituição de fundação, o estudo deve demonstrar a suficiência da dotação patrimonial inicial e a capacidade de manutenção das atividades nos primeiros anos.

Nos casos de negócios jurídicos, a análise deve evidenciar os efeitos da operação de forma isolada e em conjunto com a situação econômica da entidade, mediante projeções consolidadas e avaliação específica de seus impactos.

Ressalta-se que o Estudo de Viabilidade constitui instrumento técnico de suporte à tomada de decisão, devendo refletir a realidade econômica da entidade e das operações propostas, permitindo a adequada avaliação de sua sustentabilidade pelo Ministério Público.

Os exemplos apresentados nos anexos adiante têm caráter meramente ilustrativo, servindo como referência para a estruturação dos estudos, não dispensando a análise individualizada de cada caso concreto e as adaptações que forem necessárias.

Data de elaboração: maio de 2026

Responsável técnico: Equipe técnica da Assessoria Contábil das Promotorias de Justiça de Fundações do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro

ANEXO I | EXEMPLO 1 – INSTITUIÇÃO DE FUNDAÇÃO

1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNDAÇÃO

Nome da Fundação: Fundação ABCdário

CNPJ: Ainda não inscrita

Endereço da sede: Rua das Flores, nº 100, Centro, Rio de Janeiro/RJ

Instituidores:

- Ana Maria Silva – CPF 123.456.78900
- Romeu Souza – CPF 987.654.32100

Responsável técnico: João Ribeiro – Contador – CRC/RJ 123456/O

2 – FINALIDADES E CRONOGRAMA DE ATIVIDADES (Art. 18, I)

Finalidades estatutárias: Promover educação complementar para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social

Atividades a serem desenvolvidas: Oferta de reforço escolar; oficinas de leitura e escrita; atividades de apoio pedagógico e orientação educacional

Cronograma de implementação (24 meses):

- Meses 1 a 3 → Estruturação física e regularização documental
- Meses 4 a 6 → Aquisição de equipamentos e contratação inicial

- Meses 7 a 12 → Início das atividades com duas turmas
- Meses 13 a 24 → Ampliação para quatro turmas e aumento gradual de beneficiários

3 – DOTAÇÃO PATRIMONIAL INICIAL (Art. 18, II)

Especificação dos bens: Recursos financeiros, no valor de R\$ 150.000,00

Avaliação dos bens — Valores comprovados por extratos e comprovantes bancários

Origem dos bens — Aporte dos instituidores, com declaração de disponibilidade

Disponibilidade inicial — R\$ 150.000,00

4 – ESTRUTURA MATERIAL, HUMANA E SUSTENTABILIDADE (Art. 18, III)

Estrutura material mínima: Imóvel alugado com duas salas de aula, área administrativa e sanitários; mobiliário básico; computadores e materiais pedagógicos

Estrutura humana mínima: 1 coordenador administrativo (voluntário), 2 educadores (remunerados), 1 assistente administrativo (remunerado)

Fonte de recursos: Doações recorrentes e rendimentos de aplicação financeira

Custo mensal estimado: R\$ 13.000,00

Estratégias de sustentabilidade: Captação de recursos, parcerias institucionais e participação em editais públicos

5 – PROJEÇÕES ECONÔMICOFINANCEIRAS (24 MESES)

Receitas	Valor Mensal (R\$)	Observação
Doações recorrentes	10.000,00	Contribuições mensais de mantenedores
Rendimentos financeiros	3.000,00	Aplicações sobre a dotação inicial
Doações eventuais	1.000,00	Estimativa baseada em expectativa
TOTAL	14.000,00	

Despesas previstas: Despesas mensais estimadas em R\$ 13.000,00

Detalhamento das despesas (Planilha em anexo)

Receitas	Valor Mensal (R\$)	Observação
Pessoal	5.100,00	Remuneração de educadores e assistente
Encargos trabalhistas	2.400,00	INSS, FGTS e obrigações legais
Aluguel	1.500,00	Locação do imóvel
Encargos do aluguel	700,00	Condomínio e IPTU
Serviços contábeis	600,00	Escritório terceirizado
Auditoria	400,00	Valor anual rateado mensalmente
Luz e internet	800,00	Custos operacionais básicos
Materiais e insumos	800,00	Materiais pedagógicos
Serviços gerais	700,00	limpeza e manutenção básica
TOTAL	13.000,00	

Investimentos iniciais: R\$ 70.000,00, sendo:

- Reforma do imóvel → R\$ 25.000,00 (Adequação de salas para atividades educacionais, incluindo pintura, instalação elétrica, adaptação de iluminação, pequenas divisórias internas e adequação de sanitários para uso dos beneficiários), com carência do aluguel nos 6 primeiros meses
- Aquisição de mobiliário → R\$ 20.000,00 (Mesas e cadeiras para salas de aula, armários para armazenamento de materiais, mesas administrativas, cadeiras de escritório e mobiliário básico para recepção e área administrativa)
- Equipamentos → R\$ 15.000,00 (Computadores para atividades administrativas e pedagógicas, impressora multifuncional, projetor multimídia e equipamentos de apoio às atividades educacionais)
- Custos de implantação, R\$ 10.000,00, sendo:
 - Regularização jurídica e registros → R\$ 3.000,00
 - Contratação inicial de serviços → R\$ 2.000,00
 - Despesas pré-operacionais → R\$ 5.000,00

Saldo mensal: vide fluxo de caixa. Será variável até o 6º mês em conformidade com o cronograma e investimentos iniciais. Após o 7º mês será de R\$ 1.000,00 [R\$ 14.000,00 (receita média) menos R\$ 13.000,00 (despesa média)]

Saldo acumulado (fluxo de caixa na planilha em anexo)

Mês	Receitas (R\$)	Despesas (R\$)	Saldo Mensal (R\$)	Saldo Acumulado (R\$)	Observação
0	150.000,00	10.000,00	140.000,00	140.000,00	Dotação inicial e despesas iniciais de regularização e constituição da fundação
1	12.000,00	19.000,00	-7.000,00	133.000,00	reforma, condomínio, IPTU, luz
2	12.000,00	9.000,00	3.000,00	136.000,00	reforma, condomínio, IPTU, luz
3	12.000,00	10.000,00	2.000,00	138.000,00	reforma, condomínio, IPTU, luz
4	12.000,00	11.000,00	1.000,00	139.000,00	mobiliário, condomínio, IPTU, luz
5	12.000,00	11.000,00	1.000,00	140.000,00	mobiliário, condomínio, IPTU, luz
6	12.000,00	15.000,00	-3.000,00	137.000,00	equipamentos, condomínio, IPTU, luz
7	14.000,00	13.000,00	1.000,00	138.000,00	receitas e despesas previstas
8	14.000,00	13.000,00	1.000,00	139.000,00	receitas e despesas previstas
9	14.000,00	13.000,00	1.000,00	140.000,00	receitas e despesas previstas
10	14.000,00	13.000,00	1.000,00	141.000,00	receitas e despesas previstas
11	14.000,00	13.000,00	1.000,00	142.000,00	receitas e despesas previstas
12	14.000,00	13.000,00	1.000,00	143.000,00	receitas e despesas previstas
13	14.000,00	13.000,00	1.000,00	144.000,00	receitas e despesas previstas
14	14.000,00	13.000,00	1.000,00	145.000,00	receitas e despesas previstas

15	14.000,00	13.000,00	1.000,00	146.000,00	receitas e despesas previstas
16	14.000,00	13.000,00	1.000,00	147.000,00	receitas e despesas previstas
17	14.000,00	13.000,00	1.000,00	148.000,00	receitas e despesas previstas
18	14.000,00	13.000,00	1.000,00	149.000,00	receitas e despesas previstas
19	14.000,00	13.000,00	1.000,00	150.000,00	receitas e despesas previstas
20	14.000,00	13.000,00	1.000,00	151.000,00	receitas e despesas previstas
21	14.000,00	13.000,00	1.000,00	152.000,00	receitas e despesas previstas
22	14.000,00	13.000,00	1.000,00	153.000,00	receitas e despesas previstas
23	14.000,00	13.000,00	1.000,00	154.000,00	receitas e despesas previstas
24	14.000,00	13.000,00	1.000,00	155.000,00	receitas e despesas previstas

Análise dos impactos econômico-financeiros da operação: As variações observadas no fluxo de caixa decorrem do período de implantação da fundação, especialmente nos seis primeiros meses, em que são realizados os principais investimentos em estrutura física, mobiliário e equipamentos, bem como despesas operacionais iniciais.

Nesse período, as receitas são projetadas em patamar inferior ao valor estimado de funcionamento regular, refletindo a fase de organização e início das atividades.

A partir do 7º mês, verifica-se estabilização do fluxo financeiro, com receitas e despesas recorrentes alinhadas, resultando em geração de saldo mensal positivo e crescimento gradual do saldo acumulado ao longo do período projetado.

Apresentação das projeções: Fluxo de caixa mensal apresentado em planilha anexa (24 meses), contendo receitas, despesas, saldo mensal e saldo acumulado

6 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Considerando a fase de instituição da fundação, os índices apresentados baseiam-se em projeções, devendo ser analisados em conjunto com o fluxo de caixa e a dotação inicial.

Índice de Liquidez Corrente

Fórmula: $\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$

Aplicação no caso:

Ativo circulante (saldo médio ao longo do período): R\$ 140.000,00

Passivo circulante (obrigações mensais estimadas): R\$ 13.000,00

Cálculo: $\text{Liquidez Corrente} = 140.000 / 13.000 = 10,77$

Interpretação: A fundação apresenta elevada capacidade de honrar suas obrigações de curto prazo, com disponibilidade financeira suficiente ao longo do período analisado

Índice de Endividamento

Fórmula: $\text{Endividamento} = \text{Passivo Total} / \text{Ativo Total}$

Aplicação no caso:

Passivo total: R\$ 13.000,00

Ativo total (saldo médio): R\$ 140.000,00

Cálculo: $\text{Endividamento} = 13.000 / 140.000 = 0,0928 (9,28\%)$

Interpretação: A fundação apresenta baixo nível de endividamento, indicando reduzida dependência de recursos de terceiros

Margem Operacional

Fórmula: Margem Operacional = Resultado Operacional / Receita Total

Aplicação no caso:

Resultado mensal médio: R\$ 1.000,00

Receita mensal: R\$ 14.000,00

Cálculo: Margem Operacional = $1.000 / 14.000 = 0,0714$ (7,14%)

Interpretação: A fundação apresenta geração de resultado positivo, com margem compatível com sua estrutura de receitas e despesas

Índice de Eficiência Operacional

Fórmula: Eficiência Operacional = Despesas Administrativas / Receita Total

Aplicação no caso:

Despesas administrativas = R\$ 1.400,00

Receita total: R\$ 14.000,00

Cálculo: Eficiência Operacional = $1.400 / 14.000 = 0,10$ (10%)

Interpretação: A estrutura administrativa apresenta proporção reduzida em relação à receita, indicando adequada alocação de recursos

Rentabilidade do Ativo (ROA)

Fórmula: ROA = Resultado do Período / Ativo Total

Aplicação no caso:

Resultado anual: R\$ 12.000,00 (1.000×12)

Ativo médio: R\$ 140.000,00

Cálculo: ROA = $12.000 / 140.000 = 0,0857$ (8,57%)

Interpretação: A fundação apresenta capacidade de geração de resultado compatível com os ativos disponíveis, considerando sua natureza institucional e fase inicial

Retorno sobre o Investimento (ROI)

Fórmula: $\text{ROI} = \text{Benefício Líquido Esperado} / \text{Custo Total da Operação}$

Aplicação no caso:

Resultado anual: R\$ 12.000,00

Custo operacional anual: R\$ 13.000,00 $\times$ 12 = R\$ 156.000

Cálculo: $\text{ROI} = 12.000 / 156.000 = 0,0769$ (7,69%)

Interpretação: O retorno financeiro é moderado, sendo compatível com a natureza não lucrativa da entidade, devendo ser analisado em conjunto com os benefícios sociais gerados

Payback Simples (Prazo de Recuperação do Investimento)

Fórmula: $\text{Payback} = \text{Investimento Inicial} / \text{Retorno Médio no Período}$

Aplicação no caso:

Investimento inicial: R\$ 70.000

Resultado mensal: R\$ 1.000

Cálculo: $\text{Payback} = 70.000 / 1.000 = 70$ meses (aprox. 5 anos e 10 meses)

Interpretação: O prazo de recuperação do investimento ultrapassa o horizonte de 24 meses, sendo necessária análise em período ampliado para avaliação completa da sustentabilidade econômica da operação

7 – ANÁLISE DE RISCOS E IMPACTO PATRIMONIAL (Art. 18, III e IV)

Riscos financeiros: Possibilidade de redução das receitas previstas, especialmente das doações recorrentes, em função de descontinuidade de contribuintes ou instabilidade econômica

- Impacto: redução do fluxo de caixa mensal e comprometimento da capacidade de custeio das atividades
- Mitigação: manutenção de reserva financeira e diversificação das fontes de receita

Riscos operacionais: Atrasos na implantação das atividades, decorrentes de dificuldades na contratação de equipe ou na adequação da estrutura física

- Impacto: postergação do início das atividades e manutenção de despesas sem correspondente geração de receitas
- Mitigação: planejamento prévio da contratação e cronograma detalhado de execução

Riscos jurídicos: Possibilidade de atrasos na regularização documental e no cumprimento das exigências legais para o início das atividades

- Impacto: impedimento temporário de funcionamento e necessidade de ajustes estruturais adicionais
- Mitigação: acompanhamento técnico e jurídico do processo de constituição

Riscos institucionais: Baixa adesão inicial do público-alvo ou dificuldade de consolidação da atuação da fundação no início de suas atividades

- Impacto: redução da efetividade das ações e dificuldade na captação de recursos
- Mitigação: parcerias institucionais e estratégias de comunicação e divulgação

Impacto patrimonial: Os riscos identificados podem afetar diretamente a geração de receitas e a evolução do fluxo de caixa, com reflexos no saldo acumulado ao longo do período projetado

Sustentabilidade: Apesar dos riscos identificados, a fundação apresenta capacidade de manutenção de suas atividades, considerando a existência de dotação inicial suficiente e a geração de resultados positivos ao longo do período projetado

8 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES (Art. 18, IV)

Observações adicionais: Cartas de intenção de doadores institucionais anexas

9 – PARECER TÉCNICO

Conclusão: Com base nas informações constantes do presente Estudo de Viabilidade, nas projeções econômico-financeiras elaboradas para o período de 24 meses e na análise da estrutura operacional proposta, **conclui pela viabilidade econômico-financeira da instituição da fundação.**

A conclusão fundamenta-se, especialmente, na adequação da dotação patrimonial inicial, na consistência das premissas adotadas, na compatibilidade entre as receitas e despesas projetadas e na capacidade demonstrada de manutenção das atividades ao longo do período analisado, ainda que considerados os custos de implantação e o processo gradual de estruturação da entidade.

Recomendações: Recomenda-se que, após a instituição da fundação, sejam adotadas medidas de acompanhamento contínuo da execução do planejamento apresentado, com destaque para:

- monitoramento periódico das receitas efetivamente realizadas, em comparação com as projeções;
- controle sistemático das despesas, especialmente aquelas de natureza operacional e administrativa;
- revisão periódica das premissas adotadas no estudo, com eventuais ajustes necessários;
- adoção de estratégias de diversificação de fontes de receita, a fim de reduzir a dependência de doações recorrentes;

- manutenção de reserva financeira mínima, capaz de suportar eventuais oscilações de receita ou aumento de custos.

Data / Assinatura / Qualificação: Rio de Janeiro, 14 de maio de 2022, João Ribeiro – CRC/RJ 123456/O

10 – ANEXOS

Minuta do Estatuto

Ata de instituição

Planilha de fluxo de caixa (24 meses)

Memória de cálculo dos índices

Orçamentos

Outros documentos determinados pelas normas vigentes do MPRJ

ANEXO II | EXEMPLO 2 – NEGÓCIO JURÍDICO

1 – IDENTIFICAÇÃO DA FUNDAÇÃO

Fundação: Fundação ABCdário

CNPJ: 99.999.999/0001-00

Endereço: Rua das Flores, nº 100, Centro, Rio de Janeiro/RJ

Representante legal: Ana Maria Silva – Presidente – CPF 123.456.78900

Responsável técnico: João Ribeiro – Contador – CRC/RJ 123456/O

2 – DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO JURÍDICO

Tipo de operação: Locação de imóvel

Objeto: Imóvel com 5 salas, localizado na Rua das Acácias, nº 200, destinado à ampliação das atividades educacionais. Imóvel com área aproximada de 150m², composto por 5 salas, recepção, área administrativa e sanitários

Prazo contratual: 36 meses

Valor:

- Aluguel mensal → R\$ 5.000,00
- Encargos (condomínio + IPTU) → R\$ 1.500,00
- Aumento dos custos e despesas, decorrentes da ampliação das atividades da entidade. Detalhamento no item 5.

Condições: Reajuste anual pelo índice IPCA, com carência de 3 meses para pagamento do aluguel

3 – FINALIDADES, ATIVIDADES E CRONOGRAMA (Art. 18, I)

Finalidades: Ampliação da capacidade de atendimento educacional da fundação

Necessidade: Limitação da estrutura atual (80m²) frente ao aumento da demanda

Benefícios: Ampliação da capacidade de atendimento educacional, com aumento da área física disponível de aproximadamente 80m² para 150m², possibilitando a expansão das atividades pedagógicas

A partir da nova estrutura, a fundação passará de uma capacidade de atendimento de 40 alunos para aproximadamente 70 alunos, considerando a ampliação do número de turmas e a utilização progressiva do espaço ao longo do período projetado.

Alternativas avaliadas: Manutenção no imóvel atual (inviável pela limitação de espaço). Compartilhamento de espaço (inviável operacionalmente). Outros imóveis cotados (conforme anexo).

Cronograma de implementação (24 meses):

- Meses 1 a 3 → Adequação do imóvel, aquisição de mobiliário e equipamento, contratação de mais educadores
- Meses 4 a 6 → Início das atividades ampliadas
- Meses 7 a 24 → Operação plena

4 – ESTRUTURA MATERIAL, HUMANA E SUSTENTABILIDADE (Art. 18, III)

Estrutura material: Ampliação da infraestrutura com novas salas de aula, mobiliário e equipamentos

Estrutura humana: Contratação de 2 novos educadores

Impactos na estrutura de custos: Aumento de despesas com aluguel, encargos, pessoal, despesas administrativas, taxas, materiais

Fonte de recursos: Ampliação das doações

Capacidade de absorção dos custos: Demonstrada nas projeções financeiras

Estratégias de sustentabilidade: Diversificação de receitas e ampliação da rede de apoiadores

5 – PROJEÇÕES ECONÔMICOFINANCEIRAS (24 MESES)

5.1 – Receitas

Situação anterior → R\$ 14.000,00/mês

Situação projetada → R\$ 23.000,00/mês (a partir do 10º mês)

Detalhamento das receitas

Receitas	Valor (R\$)	Observação
Doações recorrentes	17.000,00	Ampliação de mantenedores
Rendimentos financeiros	3.500,00	Aplicações financeiras
Doações eventuais	2.500,00	Crescimento esperado
TOTAL	23.000,00	

5.2 – Despesas

Situação anterior → R\$ 13.000,00/mês

Situação projetada → R\$ 22.600,00/mês

Detalhamento das despesas

Despesa	Valor (R\$)	Observação
Pessoal	8.500,00	Inclusão de novos educadores
Encargos trabalhistas	2.400,00	Encargos sobre folha
Aluguel	5.000,00	Aluguel do novo imóvel
Encargos do imóvel	1.500,00	IPTU + condomínio
Luz e Internet	1.500,00	Valor revisto com aumento das salas
Materiais e insumos	1.200,00	Valor revisto com aumento de alunos
Serviços gerais	1.200,00	Valor revisto com aumento das salas
Outras despesas	1.300,00	Estrutura administrativa já existente
TOTAL	22.600,00	

5.3 – Investimentos iniciais da operação

Custos de implantação: Mudança, instalação e ajustes → R\$ 5.000,00

Reforma e adequação do imóvel → R\$ 20.000,00

Aquisição de mobiliário adicional → R\$ 10.000,00

Total → R\$ 35.000,00

(obs. Nesse caso, detalhar as reformas e o mobiliário a ser adquirido)

5.4 – Situação econômico-financeira

Situação anterior à operação:

Resultado mensal → R\$ 1.000,00

Disponibilidade financeira de R\$ 116.000,00

Situação projetada após a operação:

Resultado mensal → R\$ 400,00 (meses 10 a 12) e R\$ 150,00 (a partir do 13º mês, após reajuste contratual)

Explicação da evolução: Nos primeiros meses, a operação apresenta resultados negativos, em razão da coexistência entre a estrutura anterior e os custos decorrentes da ampliação, incluindo investimentos, contratação de pessoal e assunção de novos encargos fixos.

Ao longo do período, observa-se redução progressiva dos déficits, com crescimento gradual das receitas.

A partir do 10º mês, a operação passa a apresentar resultado positivo, ainda que em patamar reduzido, sendo posteriormente impactada pelo reajuste contratual do aluguel, que reduz a margem operacional, sem comprometer o equilíbrio financeiro

5.5 – Fluxo de caixa consolidado

Mês	Receitas (R\$)	Despesas (R\$)	Saldo Mensal (R\$)	Saldo Acumulado (R\$)	Observação
				116.000,00	Saldo acumulado da fundação ao final do 36º mês de operação, anterior à realização do negócio jurídico
1	14.000,00	29.000,00	-15.000,00	101.000,00	Despesas anteriores + custos iniciais da operação
2	16.000,00	24.000,00	-8.000,00	93.000,00	Despesas anteriores + custos iniciais da operação
3	16.000,00	24.000,00	-8.000,00	85.000,00	Despesas anteriores + custos iniciais da operação
4	18.000,00	22.000,00	-4.000,00	81.000,00	Início da operação ampliada, com aumento gradual das receitas e consolidação da nova estrutura de custos
5	18.000,00	22.000,00	-4.000,00	77.000,00	Início da operação ampliada, com aumento gradual das receitas e consolidação da nova estrutura de custos
6	18.000,00	22.000,00	-4.000,00	73.000,00	Início da operação ampliada, com aumento gradual das receitas e consolidação da nova estrutura de custos
7	21.000,00	22.600,00	-1.600,00	71.400,00	Aumento gradual das receitas
8	21.000,00	22.600,00	-1.600,00	69.800,00	Aumento gradual das receitas
9	21.000,00	22.600,00	-1.600,00	68.200,00	Aumento gradual das receitas
10	23.000,00	22.600,00	400,00	68.600,00	
11	23.000,00	22.600,00	400,00	69.000,00	
12	23.000,00	22.600,00	400,00	69.400,00	
13	23.000,00	22.850,00	150,00	69.550,00	
14	23.000,00	22.850,00	150,00	69.700,00	
15	23.000,00	22.850,00	150,00	69.850,00	
16	23.000,00	22.850,00	150,00	70.000,00	
17	23.000,00	22.850,00	150,00	70.150,00	
18	23.000,00	22.850,00	150,00	70.300,00	
19	23.000,00	22.850,00	150,00	70.450,00	
20	23.000,00	22.850,00	150,00	70.600,00	
21	23.000,00	22.850,00	150,00	70.750,00	
22	23.000,00	22.850,00	150,00	70.900,00	
23	23.000,00	22.850,00	150,00	71.050,00	
24	23.000,00	22.850,00	150,00	71.200,00	

(Obs. Fluxo de caixa detalhado em planilha anexa)

5.6 – Análise incremental do negócio jurídico

A fim de evidenciar os efeitos exclusivos da operação proposta, apresenta-se a análise incremental do negócio jurídico, considerando apenas as variações de receitas e despesas decorrentes da ampliação das atividades, em relação à situação anterior da fundação.

Verifica-se que o negócio jurídico implica aumento significativo das despesas, especialmente em razão da contratação de pessoal, assunção de novos custos fixos e ocupação do imóvel, enquanto o crescimento das receitas ocorre de forma gradual ao longo do período.

Nos primeiros meses, a operação apresenta impacto financeiro negativo relevante, em razão da realização dos investimentos iniciais e da antecipação dos custos de estruturação.

Mesmo após a estabilização da operação, observa-se que o resultado incremental permanece negativo, ainda que em patamar reduzido, especialmente em função da elevação permanente das despesas e do impacto de reajustes contratuais.

Dessa forma, conclui-se que o negócio jurídico, isoladamente considerado, não é gerador de excedente financeiro, dependendo, para sua viabilidade, da estrutura econômica e patrimonial já existente da fundação.

Impacto incremental médio (fase madura)

Receitas adicionais: R\$ 9.000,00

Despesas adicionais: R\$ 9.600,00 a R\$ 9.850,00

Resultado incremental: (-) R\$ 600,00 a (-) R\$ 850,00

5.7 – Prazo de recuperação (Payback)

Investimento: R\$ 35.000

Resultado médio (fase madura): R\$ 275,00 (média)

Payback estimado: **10,5 anos**

O prazo de recuperação do investimento é estimado em aproximadamente 10 anos, evidenciando retorno financeiro de longo prazo, compatível com a natureza da entidade e da operação

5.8 – Análise dos impactos econômico-financeiros da operação

As variações observadas no fluxo de caixa decorrem do processo de ampliação das atividades, com realização de investimentos iniciais e incremento antecipado das despesas operacionais.

Nos primeiros meses, as receitas ainda não refletem plenamente a capacidade ampliada da fundação, resultando em déficits decorrentes da fase de estruturação.

A partir do 10º mês, observa-se estabilização da operação, com geração de resultado positivo.

Entretanto, a partir do 13º mês, verifica-se impacto decorrente do reajuste contratual do aluguel, o que eleva o nível das despesas recorrentes e reduz a margem operacional, sem comprometer, contudo, o equilíbrio financeiro da entidade.

Ressalta-se que, sob a perspectiva incremental, o negócio jurídico não apresenta resultado positivo de forma autônoma, sendo sua viabilidade condicionada à capacidade da fundação de absorver os impactos financeiros com base em seu fluxo consolidado e disponibilidade de caixa.

6 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Índice de Liquidez Corrente

Fórmula: $\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$

Aplicação no caso:

Ativo circulante (saldo médio ao longo do período): R\$ 75.000,00

Passivo circulante (obrigações mensais estimadas): R\$ 22.600,00

Cálculo: $\text{Liquidez Corrente} = 75.000 / 22.600 = 3,32$

Interpretação: A fundação apresenta capacidade satisfatória de honrar suas obrigações de curto prazo, ainda que reduzida em relação à situação anterior, em razão da ampliação da estrutura de custos decorrente do negócio jurídico

Índice de Endividamento

Fórmula: Endividamento = Passivo Total / Ativo Total

Aplicação no caso:

Passivo total: R\$ 22.600,00

Ativo total (saldo médio): R\$ 75.000,00

Cálculo: Endividamento = $22.600 / 75.000 = 0,3013$ (30,13%)

Interpretação: A fundação apresenta aumento do nível de comprometimento de recursos, decorrente da ampliação das despesas fixas, mantendo-se, contudo, em patamar administrável

Margem Operacional

Fórmula: Margem Operacional = Resultado Operacional / Receita Total

Aplicação no caso:

Resultado mensal médio: R\$ 200,00

Receita mensal: R\$ 23.000,00

Cálculo: Margem Operacional = $200 / 23.000 = 0,0087$ (0,87%)

Interpretação: A fundação apresenta geração de resultado positivo em patamar reduzido, evidenciando que a operação ampliada se sustenta com baixo nível de excedente financeiro

Índice de Eficiência Operacional

Fórmula: Eficiência Operacional = Despesas Administrativas / Receita Total

Aplicação no caso:

Despesas administrativas (estimadas): R\$ 4.000,00

Receita total: R\$ 23.000,00

Cálculo: Eficiência Operacional = $4.000 / 23.000 = 0,1739$ (17,39%)

Interpretação: A estrutura administrativa apresenta maior participação na composição dos custos, em razão da ampliação das atividades, mantendo-se, contudo, em nível compatível com a operação desenvolvida

Rentabilidade do Ativo (ROA)

Fórmula: $ROA = \text{Resultado do Período} / \text{Ativo Total}$

Aplicação no caso:

Resultado anual: R\$ 2.400,00 (200×12)

Ativo médio: R\$ 75.000,00

Cálculo: $ROA = 2.400 / 75.000 = 0,032 \text{ (3,20\%)}$

Interpretação: A fundação apresenta capacidade de geração de resultado compatível com os ativos disponíveis, ainda que em patamar reduzido, considerando a natureza institucional da entidade e a expansão das atividades

Retorno sobre o Investimento (ROI)

Fórmula: $ROI = \text{Benefício Líquido Esperado} / \text{Custo Total da Operação}$

Aplicação no caso:

Resultado anual: R\$ 2.400,00

Custo operacional anual: $R\$ 22.600,00 \times 12 = R\$ 271.200,00$

Cálculo: $ROI = 2.400 / 271.200 = 0,0088 \text{ (0,88\%)}$

Interpretação: O retorno financeiro direto da operação é reduzido, sendo compatível com a natureza não lucrativa da entidade, devendo ser analisado em conjunto com os benefícios institucionais e sociais decorrentes da ampliação das atividades

Os indicadores apresentados demonstram redução da margem operacional e aumento do comprometimento da estrutura de custos, mantendo-se, contudo, parâmetros compatíveis com a sustentabilidade da operação, quando analisados em conjunto com o fluxo de caixa e as disponibilidades existentes.

7 – ANÁLISE DE RISCOS E IMPACTO PATRIMONIAL

Riscos financeiros: A operação apresenta como principal risco a não concretização do aumento das receitas projetadas, especialmente as doações recorrentes que fundamentam a expansão da capacidade operacional da fundação.

A ampliação das despesas ocorre de forma imediata, em função da contratação de pessoal, assunção de novos custos fixos e ocupação do imóvel, enquanto o crescimento das receitas depende da consolidação das atividades e da captação de novos recursos.

- Impacto: Eventual frustração das receitas previstas poderá resultar em desequilíbrio operacional, com geração de déficits mensais e redução progressiva do saldo de caixa, comprometendo a sustentabilidade da operação no médio prazo.
- Mitigação: Fortalecimento das estratégias de captação de recursos, diversificação das fontes de receita, definição de metas periódicas de arrecadação e manutenção de reserva financeira para absorção de oscilações nos fluxos de entrada.

Riscos operacionais: A ampliação da estrutura física e do número de beneficiários implica aumento da complexidade operacional, especialmente quanto à gestão de pessoal, organização das atividades pedagógicas e utilização eficiente do espaço físico.

Adicionalmente, a fase inicial de transição pode apresentar dificuldades na ocupação plena das vagas e adaptação da equipe à nova dinâmica.

- Impacto: Subutilização da capacidade instalada, aumento do custo por beneficiário e perda de eficiência operacional, podendo comprometer o equilíbrio financeiro projetado.
- Mitigação: Planejamento escalonado da ocupação das turmas, treinamento da equipe, acompanhamento contínuo dos indicadores de desempenho operacional e ajustes na execução das atividades conforme a demanda observada.

Riscos jurídicos: A operação de locação envolve obrigações contratuais de médio prazo, incluindo pagamento de aluguel e encargos, independentemente da efetiva utilização do imóvel ou do desempenho da fundação.

Há ainda riscos associados a cláusulas contratuais, reajustes periódicos e eventuais penalidades em caso de rescisão antecipada.

- Impacto: Comprometimento de recursos financeiros em contratos rígidos, com redução da flexibilidade da entidade para ajuste de sua estrutura em cenários adversos.
- Mitigação: Análise jurídica prévia do contrato de locação, negociação de cláusulas de flexibilidade (prazo, rescisão, revisão), acompanhamento dos reajustes e gestão ativa das obrigações contratuais.

Riscos institucionais: A ampliação das atividades depende da capacidade da fundação de sustentar sua atuação institucional ampliada, incluindo a manutenção da qualidade dos serviços prestados e a consolidação de sua imagem com a comunidade e financiadores.

- Impacto: Dificuldades na atração e retenção de beneficiários e apoiadores, com reflexos diretos na sustentabilidade financeira da operação.
- Mitigação: Fortalecimento da governança, comunicação institucional ativa, estabelecimento de parcerias estratégicas e monitoramento da qualidade das atividades desenvolvidas.

Impacto patrimonial: A operação implica redução inicial do saldo de caixa, decorrente dos investimentos e da geração de resultados negativos nos primeiros meses, conforme demonstrado no fluxo de caixa.

Ainda que a operação atinja equilíbrio e ligeiro *superávit* na fase madura, a recuperação dos valores investidos ocorre de forma lenta, ao longo de horizonte temporal ampliado. Portanto, o impacto patrimonial se caracteriza por:

- redução inicial da liquidez
- maior comprometimento de recursos em despesas fixas
- recuperação gradual ao longo do tempo

Sustentabilidade: A operação demonstra-se sustentável no longo prazo, desde que efetivamente alcançadas as receitas projetadas e mantido o controle das despesas.

O resultado operacional positivo, ainda que reduzido, indica capacidade de manutenção da estrutura ampliada, sem geração de *déficits* recorrentes na fase madura.

Contudo, a sustentabilidade está condicionada:

- à consolidação do aumento de beneficiários
- à manutenção das doações recorrentes
- à eficiência na gestão dos custos

8 – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Cartas de intenção de novos doadores e parceiros institucionais anexas

9 – PARECER TÉCNICO

Conclusão: Conclui-se pela viabilidade econômico-financeira do negócio jurídico proposto, considerando que a fundação dispõe de saldo acumulado suficiente para absorver os impactos financeiros decorrentes da implantação e da fase inicial de operação.

A análise do fluxo de caixa evidencia a ocorrência de resultados negativos nos primeiros meses, decorrentes da ampliação da estrutura de custos e da realização dos investimentos necessários, os quais são integralmente suportados pelas disponibilidades financeiras existentes, sem comprometimento da liquidez da entidade.

Ao longo do período projetado, observa-se a estabilização da operação, com geração de resultado positivo, ainda que em patamar reduzido, compatível com a natureza da atividade desenvolvida.

Destaca-se, ainda, que, conforme demonstrado na análise incremental, o negócio jurídico não se sustenta de forma autônoma, apresentando resultado operacional negativo quando conside-

rado isoladamente, sendo sua viabilidade condicionada à estrutura econômico-financeira consolidada da fundação.

Recomendações: Recomenda-se o monitoramento contínuo das receitas projetadas, especialmente no que se refere às doações recorrentes, bem como o controle rigoroso das despesas, tendo em vista a redução da margem operacional após a consolidação da operação e o impacto de reajustes contratuais futuros.

Data / Assinatura / Qualificação: Rio de Janeiro, 10 de maio de 2025, João Ribeiro – CRC/RJ 123456/O

10 – ANEXOS

Orçamentos de imóveis

Contrato de locação

Demonstrações Contábeis do último exercício anterior ao negócio jurídico

Planilha de fluxo de caixa

Memória de cálculos

Outros documentos determinados pelas normas vigentes do MPRJ

MPRJ

