

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANDRESSA PADILHA DOS SANTOS

**ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA EM
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL
2020**

ANDRESSA PADILHA DOS SANTOS

ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NA SERRA GAÚCHA

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais.

Orientadora do TCCI: Prof^ª. Ma. Elisandra Martins

Orientadora do TCCII: Prof^ª. Ma. Zaida Cristiane dos Reis

**CAXIAS DO SUL
2020**

ANDRESSA PADILHA DOS SANTOS

ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR NA SERRA GAÚCHA

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais.

Aprovada em 01/12/2020.

Banca Examinadora:

Prof^a. Ma. Zaida Cristiane dos Reis - Orientadora
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Me. Fabio Eberhardt Teixeira
Universidade de Caxias do Sul - UCS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e todas as pessoas que, de uma forma ou outra, colaboraram para este trabalho fosse realizada. Em especial a minha orientadora professora Zaida dos Reis, pela sua competência, dedicação e orientação durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço de forma todo especial, a minha amiga Emanuela por todo o apoio, incentivo nas horas difíceis de desânimo e cansaço. Ao meu namorado Diego D'Agostini que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e me apoiou em todos os momentos. De forma geral direta ou indiretamente às pessoas que fizeram parte da minha formação o meu muito obrigado.

*“Escreva algo que valha a pena
ler ou faça algo que valha a pena
escrever”.*

Benjamin Franklin

RESUMO

O trabalho abaixo desenvolvido busca avaliar as dificuldades da estruturação financeira em pequenas organizações não governamentais, através de uma pesquisa quantitativa em estrutura de formulário aplicada em instituições filantrópicas de Caxias do Sul. Tendo como objetivo, analisar detalhadamente o funcionamento financeiro nesse setor, identificando de maneira específica quais os obstáculos mais recorrentes que impedem e retardam um bom controle financeiro, que é primordial para o desenvolvimento e a sustentação da instituição no mercado. Desse modo, o presente estudo aborda os conceitos amplos da gestão financeira no terceiro setor, como contextualização do que é, teoricamente, esperado e que serve como base para a análise desenvolvida nesse trabalho, com o intuito de refletir e então sugerir alternativas cabíveis que possam melhorar o cenário econômico dessas instituições de forma prática e que seja possível de acordo com a realidade e situação de cada empresa.

Palavras-chave: Estruturação Financeira, Terceiro setor, Gestão Financeira, Organização Financeira, Organizações Filantrópicas.

ISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do terceiro setor no século XIX.....	22
Figura 2 – Estrutura do terceiro setor na metade do século XX.....	23
Figura 3 – Estrutura do terceiro setor na década de 80	23
Figura 4 – Tempo de funcionamento da associação	37
Figura 5 – Tipo de associação	38
Figura 6 – Número de empregados ou associados	38
Figura 7 – Indique a sua faixa etária.....	39
Figura 8 – Gênero dos respondentes.....	39
Figura 9 – Escolaridade dos respondentes.....	40
Figura 10 – Cargo que ocupa o respondente	40
Figura 11 – Motivos que despertam a necessidade de compras na associação	41
Figura 12 – Métodos de pagamento utilizados nas compras da associação	42
Figura 13 – Percentual do faturamento mensal da associação que está comprometido com prestações/obrigações mensais	42
Figura 14 – Consideram a associação endividada	43
Figura 15 – Prestações/obrigações em atraso da associação	43
Figura 16 – Ocorrência de renegociações de prestação/obrigação.....	44
Figura 17 – Utilização de empréstimos como cheque especial, cartão de crédito ou outros para o pagamento de prestações/obrigações.....	44
Figura 18 – Conhecimento sobre a lei da portabilidade	45
Figura 19 – Formas que a associação realiza o acompanhamento dos seus gastos mensais....	46
Figura 20 – Investimentos da associação	46
Figura 21 – Percentual que a associação consegue poupar de seu faturamento.....	47
Figura 22 – Informações que a associação possui referente às suas disponibilidades financeiras.....	47
Figura 23 – Controle da associação para verificar os valores a receber de seus associados ou doadores.....	48
Figura 24 – Conflitos entre as contas pessoais e as contas da associação.....	48
Figura 25 – Pessoas que tem acesso ao caixa.....	49
Figura 26 – Principais dificuldades na gestão financeira da associação	49
Figura 27 – Assessorias/consultorias na área de gestão financeira	50
Figura 28 - Mapa mental contribuições para gestão financeira.....	51

Figura 29 – Plano de gestão financeira.....	54
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores de sustentabilidade econômica.....	19
Quadro 2 – Descrição das atividades principais da controladoria.....	20
Quadro 3 – Demonstrações financeiras d terceiro setor	30
Quadro 4 – Modelo conceitual de análise	31
Quadro 5 – Classificação da pesquisa	33

LISTA DE SIGLAS

CFC	Conselho Federal de Contabilidade
NBCT	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ONGs	Instituições Não Governamentais

SUMÁRIO

1 Introdução	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS.....	17
2.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA IMPLEMENTAR GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS.....	21
2.3 TERCEIRO SETOR.....	22
2.4GESTÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS	26
2.4.1 Controles internos	27
2.5 MODELO CONCEITURAL DE ANÁLISE	31
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	34
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	36
4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	37
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	37
4.2 RESULTADOS FOCADOS EM GESTÃO DE COMPRAS DA ASSOCIAÇÃO	41
4.3 RESULTADOS DE INADIMPLÊNCIA OU RESTRIÇÕES	43
4.4 RESULTADOSs DO CONTROLE FINANCEIRO E PRESTAÇÃO DE CONTAS	45
4.5 RESULTADOSs DAS DIFICULDADES DA GESTÃO FINANCEIRA.....	49
4.6 CONTRIBUIÇÕES DOS PARTICIPANTES	50
4.7 CONSIDERAÇÕES DO AUTOR	51

5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A	64

1 INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor são entidades que possuem objetivos sociais, não visando o lucro, sendo seus constituintes os cidadãos que não tem vínculo governamental. Dentre as organizações que constituem o Terceiro Setor, estão as Fundações e Associações, que atendem necessidades para a sociedade como um todo ou para grupos específicos, podendo atuar em várias áreas, como os serviços sociais, a saúde e o esporte.

Embora a administração se refira a negócios, as organizações do Terceiro Setor devem se preocupar com ela. Uma vez que não possuem medidas de resultado como as empresas com fins lucrativos, essas entidades devem ser capazes de administrar seus recursos de forma competente, transparente e independente, por conta das agências reguladoras e pelos critérios que os financiadores adotam para selecionar os projetos sociais.

Colocando em evidência a gestão dessas entidades, um fator problemático é a inexistência ou a ineficácia de uma estruturação financeira adequada que possa apoiar essa instituição em suas tomadas de decisão, melhor gerenciamento do projeto, alcancem de resultados, crescimento e extensão do projeto para uma maior população e até mesmo sua sobrevivência. Isso se torna ainda mais desafiador uma vez que os recursos, de forma geral, são escassos, necessitando de um cuidado ainda maior com a questão financeira.

Com base nas análises obtidas através do contato com as instituições durante a pesquisa, desenvolveram-se sugestões de fácil aplicabilidade que pudessem auxiliar e trazer melhorias para a atividade da empresa no mercado, buscando trazer maior equilíbrio e aumentar as oportunidades de evolução e permanência.

Nesse sentido, a temática fora importante para desenvolver e analisar as habilidades desenvolvidas pelo profissional administrador, na tomada de decisões diante das adversidades, assim como ser capaz de solucionar de forma criativa e tangível o problema, conforme a necessidade e a possibilidade do cenário da empresa em questão.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Dentro da sociedade, as organizações sem fins lucrativos, também conhecidas como Terceiro Setor, desempenham papel importante no bem-estar social, apoiando causas coletivas que surgem por demandas específicas, auxiliando, dessa forma, o governo e a transformação social.

Uma vez que essas organizações não visam o lucro e possuem gestão própria, o suprimento e gestão financeira constituem desafio significativo, impactando sua sobrevivência, sendo imprescindível uma sólida estruturação financeira que apoie as necessidades da organização e, ao mesmo tempo, seja transparente e eficiente.

A captação de recursos dessas organizações é externa e costuma ser realizada por meio de doações, portanto o fluxo de caixa deve ser gerenciado e planejado de forma a garantir o cumprimento dos compromissos da instituição. Diante disso, percebe-se a necessidade de uma estrutura financeira bem organizada, capaz de sustentar os objetivos da organização e evitar que esta incorra em prejuízos que impeçam sua sobrevivência.

Diante do exposto, o trabalho que se segue será orientado pela questão: Quais as dificuldades em tornar efetiva a gestão financeira em empresas do terceiro setor?

1.2 OBJETIVOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2018), para realizar uma investigação científica deve-se pesquisar por um assunto de interesse e relevância, a fim de responder “para quê?” ou “para quem?” Será realizado tal feito; podendo estes, gerar um impacto positivo na sociedade.

Os objetivos podem ser divididos em gerais ou específicos. O objetivo geral é aquele que vai responder às questões com uma visão global e abrangente do tema; o objetivo específico tem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar o objetivo geral a situações particulares, alcançando o resultado que se pretende atingir.

1.2.1 Objetivo geral

Mediante a análise inicial e procurando atender a questão norteadora, este estudo tem como objetivo geral: Avaliar as dificuldades da estruturação financeira em pequenas organizações não governamentais.

1.2.2 Objetivos específicos

Segundo Andrade (2009), os objetivos específicos referem-se ao tema ou assunto propriamente dito, definindo as etapas a serem alcançadas para então, alcançar o objetivo geral de pesquisa, posto isso, os objetivos específicos do presente estudo são:

- a) estudar as principais ferramentas de gerenciamento de dados financeiros;
- b) verificar os aspectos legais de demonstração financeira no Terceiro Setor;
- c) avaliar a estrutura da organização financeira em empresas, do Terceiro Setor;
- d) sugerir possíveis melhorias de controle financeiro para este tipo de organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações sem fins lucrativos do Terceiro Setor ampliaram sua atuação e diversificação ao longo das últimas décadas, ganhando visibilidade e importância na sociedade e na economia do país. Para que estas organizações desempenhem suas atividades e atinjam seus objetivos, é fundamental que realizem o controle de seus recursos financeiros da forma mais eficiente e transparente possível, evitando desperdícios e potencializando o uso dos recursos, o que só é alcançado com a clareza obtida pelo gerenciamento e controle financeiro (AZEVEDO, 2008).

Dessa forma, entender a situação atual de uma organização em termos de controle financeiro, gerenciamento de dados financeiros e os aspectos legais que envolvem a demonstração destes dados, comparando com os métodos recomendados pela literatura, fornece subsídio para direcionar a tomada de decisões que possam conferir melhoria a estes processos para a organização.

O estudo é importante, portanto, para enfatizar a relevância da estruturação e do controle financeiro em uma organização do Terceiro Setor, auxiliando uma representante deste segmento a identificar seus processos de controle financeiro interno, reestruturando, a partir de então, a organização financeira desta para que possa melhor gerenciar seus recursos e cumprir seus objetivos.

Cabe destacar que este estudo se fez oportuno na situação atual de pandemia em que o Brasil e o mundo se encontram. Esta pandemia afetou e está afetando diretamente entidades do Terceiro Setor, com a paralisação de suas atividades. A sua subsistência neste período e a manutenção de seus funcionários somente é possível com a existência de uma organização e adaptação financeira adequada. Ao longo deste trabalho estes processos serão investigados, contextualizando, sempre que possível, com os tópicos que serão abordados.

Posteriormente, este estudo poderá ser utilizado como base de conhecimento para outras organizações do Terceiro Setor, norteadas suas atividades, organização e planejamento financeiro, ponto que ressalta a pertinência do estudo.

Com relação à escolha do tema pela pesquisadora, esta se deu pelo interesse da mesma, pela oportunidade de utilizar os conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação, contribuindo na consolidação de seus conhecimentos e, ao mesmo tempo, com a melhoria dos processos de controle administrativo-financeiros pelas organizações.

Por ser um tema ainda pouco explorado em estudos, o estudo possui relevância também para a comunidade científica e acadêmica, colaborando para o aprofundamento do tópico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será abordado inicialmente os conceitos acerca da Gestão Financeira em pequenas empresas, de modo contextualizado para que seja possível embasar e compreender de maneira objetiva e transponível a importância englobada no que concerne à relevância da estruturação financeira para uma empresa ou associação, apontando também ações estratégicas que ao permear e fundamentar as práticas de gestão financeira garantirão a solidez e segurança da instituição, visto que o maior objetivo dessa aplicação consiste no crescimento e equilíbrio no que diz respeito ao capital envolvido, através da gestão consciente, responsável e investimentos de sucesso acerca de uma boa função de controle, gerenciamento de dados financeiros tanto para empresas privadas como também sua aplicação em organizações filantrópicas.

2.1 GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS

Tendo em vista que o Segundo Setor, que é também amplamente intitulado e conhecido como mercado, conforme definição bem colocada em uma matéria publicada pelo e-DOU, plataforma online de consulta e pesquisa de atos e oficiais governamentais e empresariais em 2017, intitulada: “Descubra a Diferença entre o Primeiro, Segundo e Terceiro Setor”, representado por inúmeras e variadas empresas, está diretamente relacionado à circulação comercial de serviços e produtos que cercam a sociedade e movimentam a economia.

No entanto, embora esse giro seja fundamental, por trás de toda a criatividade e ofertas que possam estar envolvidas em cada, o que há de comum e fundamental para a consolidação dessas no mercado, relaciona-se à sua capacidade de gerir o capital envolvido, muito embora empresas tenham como finalidade a obtenção de lucro, para que tal aconteça é necessária a organização e planejamento financeiro de maneira reflexiva e estratégica para que as ações alcancem os resultados almejados sem comprometer a estrutura da empresa em questão.

Para dar continuidade de forma progressiva, é preciso compreender em que contexto a gestão é aplicada, este fundamento tem origem etimológica no latim *gestione*, que corresponde ao ato de administrar algo, desde pessoas aos mais variados recursos, como afirma o autor Ismael Kolling, “Gestão é, de maneira prática, potencializar as pessoas e organizar os recursos de uma empresa de forma que atinjam o máximo de resultado com o mínimo de recursos possíveis”, desse modo esse conceito é tão presente e imprescindível para alcançar e se difundir em meio ao mercado, principalmente em ambientes empresariais.

O que estará em voga neste capítulo, diz respeito ao entendimento diante da definição de gestão financeira, que consiste em administrar os fluxos monetários que circulam (entrada e saída) através do giro acarretado pelas ações de uma empresa, mas que visa acima de tudo o desempenho positivo, onde haja equilíbrio entre os recursos e tempo investidos e aquilo que é denominado lucro, ideia compreendida por Wernke (2017, p. 5):

Assim, dentre as diversas concepções encontradas na literatura, a que mais se destaca é aquela que considera a Administração Financeira como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas. Ou seja, cabe ao gestor das finanças da empresa, a tarefa de utilizar seu conhecimento técnico e as ferramentas gerenciais disponíveis com a finalidade de aumentar a riqueza dos investidores.

Tendo em vista a finalidade de se manter atuante e em crescimento, principalmente no que diz respeito a empresas iniciantes e de pequeno porte, é vital haver ações que planejem cada passo, conforme Moreira (2019), “gestão financeira representa a gestão do dinheiro e ainda o acompanhamento, por meio da mensuração financeira, de todas as ações da organização”, margeando os custos, investimentos, erros, percas, instabilidades monetárias.

As empresas, através de sua organização e hierarquia, contam com a atuação do gestor financeiro que viabiliza e arquiteta os passos seguros diante dos riscos que estão dispostos a correr ou não, através de um plano estratégico próprio, que caminha em consonância com os valores, missão e crenças da sua estrutura empresarial.

Esse alinhamento diz respeito à sustentabilidade econômica e financeira que viabiliza e enxerga de forma clara, mas sempre estratégica fatores como, por exemplo: os custos operacionais que acerbam a demanda e o quadro de colaboradores, a inflação, que é um fator externo ativamente influente e relevante no que diz respeito aos resultados numéricos, visto que toda empresa ou organização, para ser bem sucedida ao longo do tempo e atingir seus objetivos, precisa alicerçar muito bem sua sustentabilidade econômica, o que significa

garantir sua viabilidade financeira frente aos problemas que enfrentam, por meio de ações adequadas (VALADÃO JUNIOR; MALAQUIAS; SOUSA, 2008).

No Quadro 1 é possível apresentar alguns dos indicadores sugeridos por essa norma para a análise da sustentabilidade econômica de uma organização:

Quadro 1 – Indicadores de sustentabilidade econômica

Categoria	Conceitos	Indicadores
Sustentabilidade econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação eficiente dos recursos 	Definição de metas e objetivos.
		Existência de política para a qualidade.
		Gerenciamento de riscos e crises.
		Auditoria interna e externa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo constante de investimentos públicos e privados 	Infraestrutura adequada.
		Satisfação dos atendidos.
		Gestão e monitoramento de processos, produtos e serviços.
		Avaliação dos resultados da organização.

Fonte: Adaptado de Valadão Junior; Malaquias; Souza, 2008.

Para atender essa finalidade são necessárias quatro atividades principais, sendo elas o planejamento, o controle, a informação e a contabilidade. A descrição destas atividades é apresentada no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Descrição das atividades principais da controladoria

Atividade	Descrição da Atividade
Planejamento	Estabelecer e manter um plano integrado, envolvendo as atividades realizadas e os objetivos almejados. Este plano deve ser revisado constantemente, comunicando aos devidos níveis as mudanças necessárias.
Controle	Analisar o desempenho de acordo com o padrão estabelecido, informando os responsáveis de cada área sobre os resultados de suas funções, os quais deverão tomar providências junto ao seu departamento.
Informação	Servirá de subsídio para o processo de tomada de decisão. Estas devem ser claras e preparadas para os usuários externos, como o governo, instituições financeiras e clientes.
Contabilidade	Registrar todas transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios da contabilidade e para o controle interno. Preparar demonstrações financeiras de acordo com exigências legais. Engloba todos os custos da organização.

Fonte: Adaptado de Valadão Junior; Malaquias; Souza, 2008.

Dessa forma, implementar um processo de controladoria auxilia na sustentabilidade econômica da empresa, contribuindo com sua continuidade. O gestor financeiro terá conhecimento das informações úteis e que poderão apoiar a tomada de decisão. A clareza obtida permitirá a revisão de pontos de melhoria, aumentando a eficácia e a eficiência (VALADÃO JUNIOR; MALAQUIAS; SOUSA, 2008).

2.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA IMPLEMENTAR GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS

Diante de uma sociedade, que se encontra em um cenário com vastas e rápidas mudanças e transformações, em concordância com Ribeiro (2016), alcançando desde serviços prestados à novos recursos tecnológicos, é preciso estar preparado para acompanhar e evoluir de maneira fluida, sem que os impactos sejam sentidos de forma negativa e que possa declinar a linha empresarial.

O que causa diretamente um grande espaço de competitividade, uma corrida silenciosa em busca da liderança de mercado nos mais variados segmentos e finalidades, esse cenário tem propiciado uma classe de empreendedores de pequeno porte emergentes, que vem investindo e adentrando o mercado privado, com as mais variadas propostas e demandas, mas que podem sucumbir por falta de planejamento e gestão financeira de ponta, para garantir sua consolidação diante de um mercado predador.

Segundo Kustez (2016), a proposta que permeia o planejamento estratégico envolve a empresa assim como o externo que a envolve, tanto consumidores como concorrentes, estabelecendo uma ordem de ações a serem desencadeadas com o intuito de alcançar e atingir objetivos promissores para o ambiente empresarial a curto e longo prazo através de vantagens.

Esse ato de planejar envolve muito além da hierarquia empresarial, está ligado também às estratégias que serão traçadas para o capital da instituição, de modo que seja garantida a responsabilidade e o pensamento crítico diante das tomadas de decisão, como firma HOJI (2000, p. 21) sobre o objetivo econômico estabelecido por empresas diante do crescimento e retorno financeiro a longo prazo, o que alimentará o ganho.

Para traçar essas estratégias é importante o acompanhamento e estudo de caso específico, para que todas as singularidades sejam abarcadas e traçado um plano amplamente personalizado e singular para a sua finalidade, no entanto, para que haja eficiência para tal, é necessário contar com profissional qualificado e direcionado a esse objetivo atrelado às estratégias necessárias, Assaf Neto (2008, p. 109):

A análise das demonstrações financeiras constitui um dos estudos mais importantes da administração financeira e desperta enorme interesse tanto para os administradores internos da empresa, como para os diversos segmentos de analistas externos.

Essa análise financeira, faz parte do plano que é traçado junto à um consultor ou gestor financeiro, para garantir a eficiência de investimentos e retornos lucrativos que permeia uma empresa, desse modo, caminha a reflexão acerca de como são gastos e também investidos, para que aconteça de maneira inteligente. Para este trabalho, foi feita uma pesquisa em forma de formulário, que tinha como objetivo mapear e reconhecer os pontos de maior deficiência diante do planejamento estratégico, como esclarece Kustez (2016):

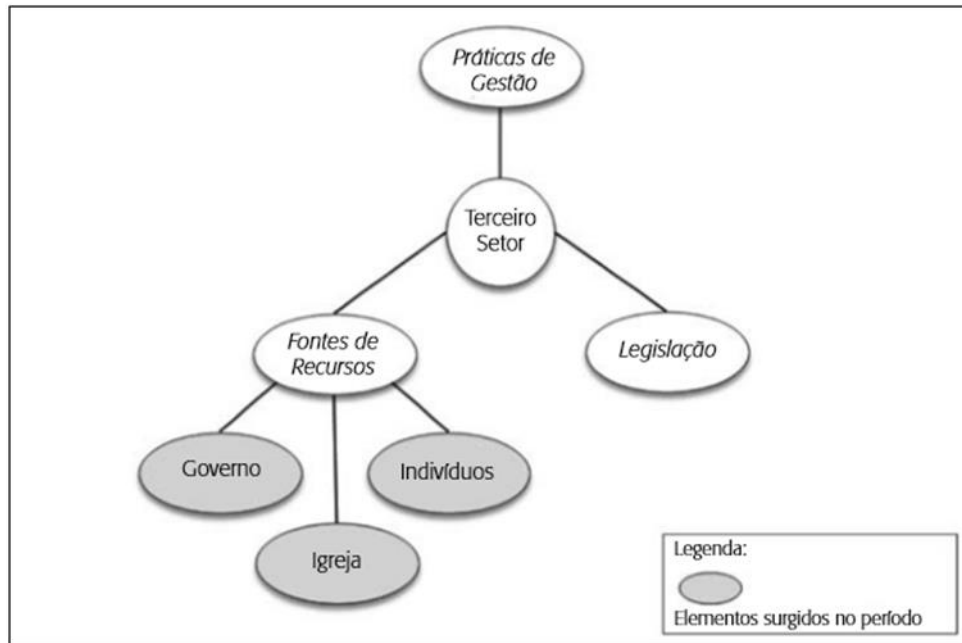
[...] a implementação de uma administração estratégica que possa garantir de forma sistemática e cuidadosa o curso de ação da empresa e obtenção dos resultados que lhe trarão vantagem competitiva. [...] para assegurar que a empresa monitore e defina o seu papel dentro do ambiente competitivo. O planejamento estratégico procura estabelecer etapas para tais finalidades.

Fazendo com que seja reconhecido e entendido como e por onde galgar as melhorias e garantir que não se perca o controle e a exatidão diante dos investimentos, gastos e despesas que sejam recorrentes aqueles cenários, o mesmo deve ser levado em conta ao tratar-se de organizações filantrópicas, principalmente pela mesma não objetivar lucro, mas manter-se ativa e em pleno funcionamento em prol de alguma causa maior.

2.3 TERCEIRO SETOR

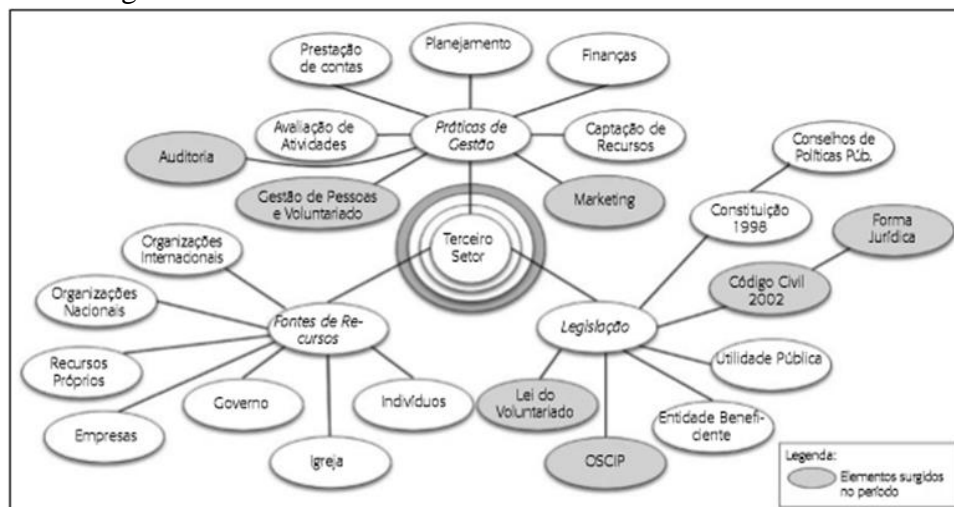
O Terceiro Setor no Brasil já passou por diversas fases. A primeira delas se situa entre seu período de colonização até a metade do século XX. A igreja Católica era a principal instituição que criava ações de assistência social, saúde e educação. Eram de cunho caritativo cristão, desenvolvidas em equipamentos, como casas asilares, orfanidades, Santas Casas de Misericórdia e colégio católicos. Reconhecidos como associações voluntárias, as referidas iniciativas, permeando valores de cunho religioso cristão (LOPES, MARINES SELAU; FRANZOI, LOUISE CRISTINE, 2016). Conforme exposto na Figura 1 e Figura 2.

Figura 1 – Estrutura do terceiro setor no século XIX



Fonte: Silva, 2010.

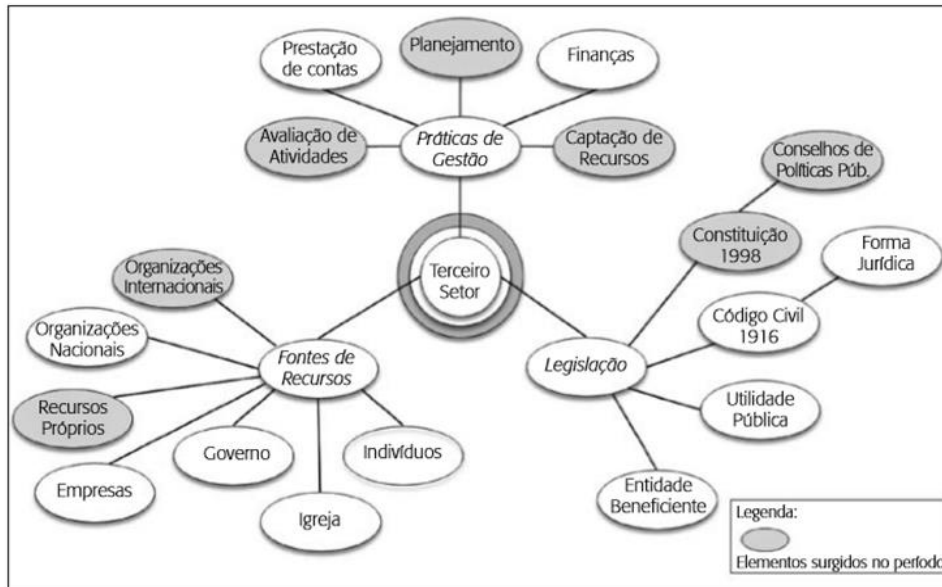
Figura 2 – Estrutura do terceiro setor na metade do século XX



Fonte: Silva, 2010.

O Terceiro Setor teve mudanças na época do governo Getúlio Vargas. Foi assumido nessa época o papel de formulador e implementador de políticas públicas que são executadas nas organizações sem fins lucrativos. A partir daquele momento, a Igreja permaneceu possuindo o papel respeitável na prestação de serviços sociais, onde, muitas vezes, as obras eram custeadas pelo Estado (LOPES, MARINES SELAU; FRANZOI, LOUISE CRISTINE, 2016). Conforme exposto na Figura 3:

Figura 3 – Estrutura do terceiro setor na década de 80



Fonte: Silva, 2010.

A cada dia que passa a sociedade evolui de diversas formas, que suas demandas se tornam maiores e complexas. As pessoas precisam progressivamente de bens e serviços para que possam lidar com o cotidiano, sendo que as organizações criam, produzem e disponibilizam na sociedade bens e serviços para que seja atendido as demandas de educação, saúde, entretenimento, entre outros. Logo, a evolução das organizações e da sociedade por inteiro faz surgir setores responsáveis por desempenharem papéis com fim de suprir as demandas da sociedade (SILVA; FERNANDES, 2015).

Nos últimos anos o terceiro setor tem ganhado uma atenção enorme em todos meios, tanto da mídia, como de muitos pesquisadores, provavelmente por conta do crescimento e importância social, com o motivo de suprir algumas lacunas que foram deixadas pelo Estado (MARQUES et al., 2015).

O terceiro setor é composto por entidades da sociedade civil sem fins lucrativos que são chamadas de ONG's, que se caracterizam por prestar atividade de interesse ao público, desta forma as entidades são chamadas de paraestatais (VIEIRA, LUCAS FLORES, 2019).

Nos últimos 15 anos no Brasil as Organizações Não Governamentais (ONGs¹) têm tido um avanço, por parte de um movimento mundial, tem sido interpretado, em grande parte da literatura corrente, ora como um fenômeno natural, ora por meio de juízos de valor de claro apelo moral (como algo “bom” ou “mau” a priori e em si mesmo ou como forma de “fazer o

¹ ONGs Instituições Não Governamentais

bem”), ora como alternativa para gerir as supostas crises do Estado (ANDRADE, RENATO. 2016).

O tema “terceiro setor”/ONGs entrou na agenda de debate político-sociais da sociedade brasileira em geral e do Serviço Social em particular, mesmo que existam muitos livros (alguns, inclusive, são resultado de extensas pesquisas de campo) publicados sobre o tema, considerado que há o predomínio de análises mais laudatórias do que críticas sobre o assunto (ANDRADE, RENATO. 2016).

As empresas começaram a envolver-se com tais organizações de forma organizada, por meio das doações financeiras e da formação de parcerias com ONGs, fortalecendo o movimento de Responsabilidade Social, o qual se consolidou com a criação do Instituto Ethos, definido por JUNQUEIRA e PADULA (2019), apresenta a estrutura de ONG, como a organização da sociedade civil que se une para atingir objetivos sociais comuns e de importância conforme a missão desta, mas sem visar lucro ou ganhos financeiros.

O Terceiro Setor é um dos grandes geradores de emprego no Brasil e no mundo. No Brasil possuem cerca de 1,7 milhões de empregados e 20 milhões de voluntários. O IBGE ² informa que o terceiro setor tem uma participação de 1,4% na formação do PIB, significando mais ou menos R\$ 32 bilhões. A pesquisa realizada com 273 empresas, feita pelo Ceats-USP-Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo, 56% delas investem em atividades de caráter social; 40% acreditam que ações sociais envolvem mais o funcionário com o trabalho; 34% acham que programas sociais aumentam a motivação e produtividade; e em 48% os funcionários fazem algum tipo de trabalho voluntário. A ação social influi até na permanência dos funcionários (GOES, 2017).

O desenvolvimento do terceiro setor pode ser visto como algo positivo para a sociedade, visto que se tornou uma enorme força econômica, principalmente em relação ao crescimento do emprego de mão-de-obra, formação de voluntariado e geração de renda mediante a oferta de bens e serviços (BAPTISTA, PATRÍCIA, 2017).

É importante reforçar que o terceiro setor é o incentivo à organização da sociedade, pois cada indivíduo consegue defender seus próprios interesses, assim sendo de interesse de toda a comunidade quem podem avançar (BAPTISTA, PATRÍCIA, 2017).

A atuação do terceiro setor propicia uma sociedade civil ativa e participativa, que busca o interesse público e proporciona melhores serviços à comunidade. A sociedade civil

² IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

consequentemente se torna mais engajada e interessada na participação das decisões do Estado (BAPTISTA, PATRÍCIA, 2017).

2.4 GESTÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES FILANTRÓPICAS

As organizações do Terceiro Setor, embora sejam caracterizadas por não possuírem fins lucrativos, necessitam gerir os recursos advindos dos órgãos públicos e de arrecadações obtidas, para aproveitar melhor esses recursos e evitar desperdícios sem que se comprometa seu pleno funcionamento, dessa forma demonstrando seus resultados com mais eficácia, transparência e compreensão (RIBEIRO; TIMÓTEO, 2012).

Para essa gestão dos recursos são necessários os controles internos, os quais são divididos em controles administrativos e controles contábeis. Os controles internos administrativos relacionam-se aos procedimentos e métodos que são adotados para a eficiência operacional e ao cumprimento de políticas administrativas. Já os controles internos contábeis estão relacionados à proteção dos ativos, demonstração de dados financeiros e validade destes registros. Assim, é possível dizer que os controles internos, são medidas que as organizações adotam para poder proteger seu patrimônio, proporcionando registros financeiros fidedignos e que apoiem a tomada de decisão (RIBEIRO; TIMÓTEO, 2012).

É preciso estar ciente que uma entidade filantrópica funciona igual a todas organizações que não possuem fins lucrativos. Mas a entidade precisa de captação de recursos e o dinheiro que sobrar é preciso que seja investido na própria organização (SOUZA; TORQUATO 2019).

As entidades filantrópicas precisam possuir o CEBAS que é o certificado garantido pelo Governo Federal às entidades, que são voltadas para a área de assistência social, saúde e educação. Logo com esse certificado as organizações são isentas de pagarem alguns tributos, por exemplo, cota patronal e o CSLL, entre outros. Um dos maiores desafios que uma entidade como essa enfrenta é falta de recursos para seus projetos ou uma má administração destes recursos. Para que seja evitado estas dificuldades é necessário que a entidade não dependa apenas de uma forma de captação de recursos, mas que a organização colocassem pessoas profissionalizadas para que cuidassem da captação de recursos e da administração financeira (TOZZI,2017).

Para que uma entidade filantrópica tenha sucesso é preciso que: produzir seus próprios produtos; qualidade acima de quantidade; deve ser optado que se tenha menos projetos, mas que sejam bem planejados e estruturados, e que não tragam bons resultados; ter dirigentes e

gestores profissionalizados; ir atrás do CEBAS (certificado importante para que a entidade possa ter isenção de impostos); sempre estudar novas formas de captar recursos; transparência e construir um nome para sua entidade (SOUZA; TORQUATO 2019).

Logo as entidades filantrópicas para a sociedade são de extrema importância, pois possuem o CEBAS, sendo assim, a organização será isenta de pagar alguns tributos ao governo, dessa forma será possível investir o dinheiro em seus próprios projetos (TOZZI,2017).

2.4.1 Controles internos

Tanto para empresas, como para organizações, se faz necessário acompanhar e compreender os resultados financeiros obtidos, que devem ser analisados conforme o desempenho, mas tendo consciência e a percepção de que apenas a dicotomia lucro-prejuízo não é suficiente nesse cenário (VOLTOLINI, 2019)

Quando se trata de organizações sem fins lucrativos, ainda, os termos lucro e prejuízo devem ser evitados, utilizando, para o mesmo propósito, as expressões “superávit” e “déficit” que designam o mesmo sentido, porém mais adequado para o cenário filantrópico (ZANLUCA, 2018).

Os controles internos, além de seu objetivo principal de apoiar decisões, tem a capacidade de potencializar os benefícios socioeconômicos e amplificar os retornos sociais, transpondo o limite do retorno financeiro. Estes, de acordo com Ribeiro e Timóteo (2012), podem ser classificados em tipos de Controle Internos, a saber:

- a) Controle de estoque – Serve para administrar aquilo que entra e sai da organização, podendo ser: materiais, mercadorias, matéria-prima, sendo importante para saber sobre os materiais que se tem e serão utilizados e quando será necessário repor (planejamento), esse controle pode ser feito a partir de fichas manuais ou documentos digitais, como planilhas ou softwares específicos.
- b) Controle do Imobilizado – Bens imobilizados são aqueles que ajudam a organização na execução de suas atividades, como máquinas, ferramentas, automóveis, prédios, para o controle destes bens, utilizam-se informações referentes a cada um, como seu valor de compra, sua localização dentro da organização, sua descrição e suas especificações, associando-o a um código.

- c) Controle de contas a pagar - As contas a pagar constituem o dinheiro que a organização deve, seja em contas, seja em obrigações. Incluem-se as dívidas com fornecedores e prestadores de serviços, obrigações fiscais e outras saídas de dinheiro que são previstas. O controle deste item deve ser transparente, atualizado e realizado da forma mais rápida possível para que as dívidas não incorram em juros ou problemas jurídicos.
- d) Controle de contas a receber – Este item representa o valor a ser recebido pela organização de seus clientes pelos serviços prestados, no caso de uma organização do Terceiro Setor, também se incluem os recursos públicos e doações que serão recebidos.
- e) Conciliação – Trata-se de realizar a comparação de todas as movimentações de uma conta bancária com aquelas do controle financeiro. Geralmente a conciliação é realizada no último dia do mês, eliminando movimentações que são correspondentes em conta e no documento controle. Recomenda-se que, quando a organização é auditada, estas conciliações sejam revisadas.
- f) Controle orçamentário – O orçamento de uma organização é importante para estimar, avaliar, calcular e realizar previsões antecipadas de maneira estratégica, para atingi-la seus objetivos da melhor forma. Este ajuda a visualizar o desempenho das variáveis pela utilização de relatórios quantitativos, identificando pontos críticos em algum processo e a conceber um plano para extinguir ou minimizar seus impactos. O controle do orçamento apoia a função de “controle interno”, acarretando em melhores resultados pela organização, uma vez que existe um planejamento e previsão dos gastos.
- g) Fluxo de caixa – Este serve para indicar a origem do dinheiro que entra e sai do caixa da organização em um período específico, podendo ser diário, semanal e mensal. Todas as organizações possuem um fluxo de caixa, mesmo que simplificado, uma vez que este controle é composto pelos dados extraídos do controle de contas a pagar, controle de contas a receber, despesas, saldo de aplicações e de quaisquer outros que retratem a movimentação de recursos da organização.
- h) Técnicas de análise de investimentos – Este controle serve à organização para que esta identifique a melhor forma de aplicar seus recursos e aumentar seus recursos. Embora este controle não seja amplamente utilizado pelo Terceiro Setor, pela

escassez de recursos, ocasionalmente pode ocorrer de a organização aplicar seus recursos para depois o utilizarem em sua missão.

- i) Análise das demonstrações contábeis – Esta análise constitui a avaliação de indicadores econômico-financeiros que são retirados de demonstrações contábeis da organização, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões e, no caso do Terceiro Setor, fornece relatórios regularmente.
- j) Controle tributário – Serve para calcular e controlar os tributos devidos de uma organização, os impostos já executados e a emissão de guias. Este controle beneficia a organização por verificar formas de reduzir ou até mesmo extinguir de forma lícita o pagamento de tributos. Em se tratando do Terceiro Setor, esta deve atentar-se a legislação que isenta a organização da maior parte dos impostos e das contribuições.

Existe uma padronização da prestação de contas no Terceiro Setor, criada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC³), para estas organizações conseguirem apurar e demonstrar de forma transparente todas as transações financeiras. As demonstrações dessas entidades devem conter dados claros e objetivos, de forma a evidenciar todos os recursos adquiridos e a alocação dos mesmos, apresentando assim o patrimônio social da organização e todas as oscilações que ocorreram dentro do período analisado (FLACH; GONÇALVES, 2013).

A divulgação da prestação de contas (*accountability*) de uma organização sem fins lucrativos demonstra para a sociedade seu valor social e o de suas atividades, ganhando credibilidade em seu setor de atuação e ampliando o potencial de atrair e reter parcerias. A norma que regulamenta a demonstração financeira em entidades do Terceiro Setor é a NBCT⁴ (Norma Brasileira de Contabilidade Técnica) 10 – Dos aspectos contábeis específicos em entidades diversas. Esta norma contém 22 itens, dentre os quais cinco atendem especificamente ao registro de operações e demonstrações financeiras para o Terceiro Setor, sendo estas:

- a) NBC T 10.4 – Fundações, referentes à NBC T 10 – Dos aspectos contábeis específicos em entidades diversas, aprovada pela Resolução CFC N. 837, de 22/02/1999;
- b) NBC T 10.8 – Entidades Cooperativas, aprovada pela Resolução CFC N. 1.013, de 25/01/2005;

³ CFC Conselho Federal de Contabilidade

⁴ NBCT Norma Brasileira de Contabilidade Técnica

- c) NBC T 10.16 - Entidades que recebem doações, subvenções, contribuições, auxílios e doações (revogada pela NBC T 19.4, aprovada pela Resolução nº 1.026/2005 do CFC);
- d) NBC T 10.18 – Entidades sindicais e associações de classe (Resolução CFC nº 838/99, de 22 de fevereiro de 1999);
- e) NBC T 10.19 – Entidades sem finalidade de lucros (Resolução CFC nº 877/00, alterada pelas Resoluções CFC nº 926/2001 e nº 966/2003) (FLACH; GONÇALVES, 2013).

Dessa forma, existem diferenças que devem ser levadas em consideração quando na elaboração das demonstrações financeiras em uma organização do Terceiro Setor, em comparação às organizações de fins lucrativos. O Quadro 3 evidencia as principais diferenças de terminologia bem como apresenta de forma concisa os dados financeiros a serem incluídos na demonstração:

Quadro 3 – Demonstrações financeiras do terceiro setor

Entidades com fins lucrativos	Entidades sem fins lucrativos
Capital Social	Patrimônio Social
Lucros ou Prejuízos Acumulados	Superávits ou Déficits Acumulados
Demonstração do Resultado do Exercício	Demonstração do Superávit ou Déficit
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Demonstração das Mutações do Patrimônio Social

Fonte: Adaptada de Flach; Gonçalves, 2013.

A NBC T 10.4 padroniza as demonstrações financeiras, estabelecendo os critérios e procedimentos específicos de avaliação, registro e estruturação das demonstrações financeiras de fundações; A NBC T 10.18 ressalta a necessidade de divulgação das informações de forma transparente e clara; A NBCT 10.10, diz respeito as associações e fundações, estabelecendo critérios e procedimentos de avaliação específicos, normatizando sobre os registros, variações

patrimoniais e estruturação das demonstrações financeiras, com as informações mínimas a serem divulgadas (FLACH; GONÇALVES, 2013).

Embora estas normas abordem as entidades do Terceiro Setor, nenhuma legislação é considerada específica e exclusiva para estas, como existe para entidades com fins lucrativos, dessa forma, atualmente é comum que entidades do Terceiro Setor publiquem seus demonstrativos financeiros seguindo a Lei das Sociedades Anônimas (FLACH; GONÇALVES, 2013).

2.5 MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE

A seguir, fora elaborado um quadro, com os principais autores referenciados no trabalho, que serviram como base teórica para compreender e sustentar os argumentos pertinentes aos questionamentos da pesquisa, auxiliando na compreensão de definições e conceitos pertinentes ao entendimento e que são fundamentais para solucionar o problema de pesquisa, que consiste em reconhecer quais as dificuldades impedem a efetivação de um sistema de organização financeira no terceiro setor.

Quadro 4 – Modelo conceitual de análise

Ideia	Autor	Ano
Estratégia empresarial	RIBEIRO	2018
Definição de Estatística e aplicação	COSTA	2018
Conceitos de envolvimento de gestão administrativa	KOLLING	2020
Desenvolvimento e Métodos de pesquisas científicas	FACHIN	2017
Análise e estudo do financeiro em organizações filantrópicas	FLACH	2013
Conceito de planejamento estratégico	KUSTEZ	2016
Metodologia de Pesquisa Científica	MARCONI	2017

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Os autores do Quadro 4 tabelados, foram essenciais para o melhor entendimento diante dos resultados obtidos através do questionário estruturado que foi aplicado em instituições do terceiro setor no município de Caxias do Sul, para fins de análise não probabilística, mas para detecção de informações relevantes que embasaram a reflexão e compreensão da importância da administração financeira, para manter e prover da melhor forma as associações filantrópicas.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada a um projeto de pesquisa, em qualquer âmbito, consiste em, segundo Marconi e Lakatos (2019), “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo”, citando o método como o conjunto de atividades ordenadas e lógicas, que permite alcançar o objetivo e produzir conhecimentos válidos, delineando o caminho a ser seguido, descobrindo erros e auxiliando as decisões. No Quadro 5 estão apresentadas as classificações nas quais este estudo se enquadra:

Quadro 5 – Classificação da pesquisa

Delineamento da pesquisa (método)			População e Amostra	Coleta	Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa	Descritiva	Enquete	Análise não probabilística 15 participantes	Questionário Estruturado	Estatística

Fonte: elaborada pela autora (2020).

O uso desse formato de pesquisa, como forma de obtenção de dados para análise, auxiliou no processo de compreensão da realidade financeira dessas organizações, de diferentes nichos, sendo esse um ponto chave para a pesquisa, visto que auxiliou no processo de percepção da necessidade do plano financeiro independentemente de qual seja a área de atuação da ONG, revelando a estatística a favor da busca em questão.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Delineamento da pesquisa engloba os procedimentos empregados, que são os procedimentos utilizados na pesquisa, as fontes de dados, que é a origem de onde foram coletados os dados, e a metodologia e sua utilização, que esclarece o método empregado para resultado de pesquisa, narrando as experiências e observações e evidenciando a maneira de

utilização dos instrumentos empregados, esclarecendo a escolha para o emprego dos métodos e técnicas utilizados (MARCONI; LAKATOS, 2018).

A metodologia quantitativa de pesquisa, conforme Stake (2016) é um modelo de complementação à busca de informações em sua estrutura, porém com profundo alcance na obtenção de dados e informações descritivas sobre o tema em questão, justamente com o intuito de encontrar levantar dados estruturados para conclusões gerais, a plataforma *Survey Monkey*, empresa online líder no fornecimento de questionários para pesquisa, define a pesquisa quantitativa como bases para conclusões amplas de uma pesquisa, através de números que comprovam os objetivos apontados pela mesma, podendo ser usada para levantar problemáticas e oportunidades de campo e posteriormente, aplicar análise estatística validando os dados e as hipóteses.

O formato de estudo descritivo, também de acordo com Stake (2016) tem como objetivo a análise de dados coletados sem que haja influência de seu realizador, ocorre apenas a descrição, como o nome do método sugere, dessas informações, conforme a técnica aplicada: Baseado também em uma plataforma de suporte e fornecimento de recursos para pesquisa acadêmica.

Por último, a pesquisa *survey*, destacada pelo autor Dias (2019) consiste em um método investigativo que se enquadra no modelo quantitativo, sendo um mecanismo de coleta de dados e informações conforme o tema estudado, no formato de questionário estruturado, conforme apresenta a companhia OPUS Opinião e Pesquisa, empresa também especializada na área de pesquisas e informações:

Deste modo, neste estudo, foi empregada a Análise de Dados Quantitativos, que consiste no levantamento de dados a partir de uma coleta com diferentes participantes e a partir dos agrupamentos das respostas obtidas através de formulários, pesquisa *survey*, para que seja feita uma análise descritiva das informações levantadas de modo a tabular as respostas obtidas para a amostra comprobatória de resultados alcançada em prol da pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Ao trabalhar com amostragem de análise não probabilística, conforme Faccin (2016) lida-se com o perfil estimado e selecionado pelo pesquisador para que se possa alcançar de forma mais certa, o público ao qual possa contribuir efetivamente com o tipo de informações que se pretende analisar, visto que nem todo o universo contemplará o caso de

estudo, desse modo faz-se necessária afunilar o público, garantindo a amplitude e também meio de análise. O autor Faccin (2016) destaca que pode variar o critério de seleção:

- a) Por conveniência: preferencialmente aplicadas quando objetivos são dados mais gerais, sem que se tenha uma definição muito rigorosa do perfil respondente desejado.
- b) Por julgamento: neste formato existe a interferência do pesquisador, assim cabe a ele definir o perfil, informações, requisitos que os respondentes precisam para que ele consiga coletar as informações relevantes para a pesquisa.
- c) Por cotas: é feita uma filtragem dos perfis respondentes para levantar os mais semelhantes para responder ao questionário.
- d) Bola de Neve: por esse formato, não há uma definição de perfil respondente, desse modo, a propagação da pesquisa segue por indicação do seu último respondente, podendo ser linear, onde ocorre a indicação de apenas um novo respondente ou exponencial, na qual cada novo respondente indica mais dois novos participantes.
- e) Desproporcional: traz mais visibilidade para os grupos minoritários que estejam participando da pesquisa, fazendo com que os dados coletados tenham relevância.

A análise não probabilística desse trabalho, foi feita a partir da implementação de questionário através da plataforma Google Forms, a pesquisa limitou-se ao setor administrativo-financeiro das associações participantes, considerando a função controle, o gerenciamento de dados financeiros e os aspectos legais de demonstrações financeiras referentes ao Terceiro Setor. Outros aspectos não serão discutidos para não tornar o estudo muito abrangente, dificultando sua conclusão.

O questionário de entrevista foi retirado do trabalho de conclusão de curso do autor Walter Luiz Martins Almeida (2019) do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT.

As variáveis participantes desta pesquisa, são associações locais do município de Caxias do Sul, totalizando quinze participantes, dos setores variados: esporte infantil, cuidado aos animais e moradores de rua, que ao serem contatadas, se dispuseram a contribuir respondendo o formulário, cientes da valiosa contribuição para esse investigação e análise de dados.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados, conforme o autor Martins (2019), consiste em uma etapa onde se angariam dados, conforme o direcionamento de pesquisa, para uso posterior aplicado ao método de pesquisa escolhido para chegar a resultados.

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através de um questionário estruturado, desenvolvido pela plataforma Google Forms, 25 contendo perguntas, de cunho investigativo sobre a forma gestora, para identificação do problema. Das 25 questões totais, nove tiveram alterações a fim de refinar e tornar mais objetiva o direcionamento.

Esse formulário foi aplicado em forma de teste com nove participantes voluntários aleatórios, para auxiliar no processo de melhoramento de configurações e clareza das perguntas, para que então pudesse ser aplicado às associações participantes e de fato validar a pesquisa, feita as devidas adaptações, para eliminar as chances de não entendimento, foram feito mais um teste, aplicando este formulário em duas professoras da área da administração para validação.

Após o período de testes e feita às devidas alterações na abordagem, o questionário foi aplicado a partir do dia 12 de setembro de 2020 até o dia 20 de setembro de 2020, totalizando um período de duas semanas de aplicação.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A estatística, conforme Costa (2020) consiste na construção de gráficos demonstrativos de informações matemáticas oriundas de um levantamento de dados através de técnicas e estratégias que servem como base e parâmetro para analisar pesquisas e experimentos, que seja relevante para o seu aplicador, podendo ser por amostragem, investigações, de modo a descrever o que é coletado, mas sem conclusões finitas.

Após a realização da pesquisa *survey*, foi feita a análise de conteúdo, o que serviu de base para analisar quantitativamente os dados dos questionários realizados com a entidade. As informações obtidas referentes às organizações estudadas foram organizadas em gráficos, realizando uma comparação com os estudos existentes na área, buscando estabelecer uma relação entre essas informações, de forma a possibilitar o entendimento do que é possível modificar para a melhoria do processo.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

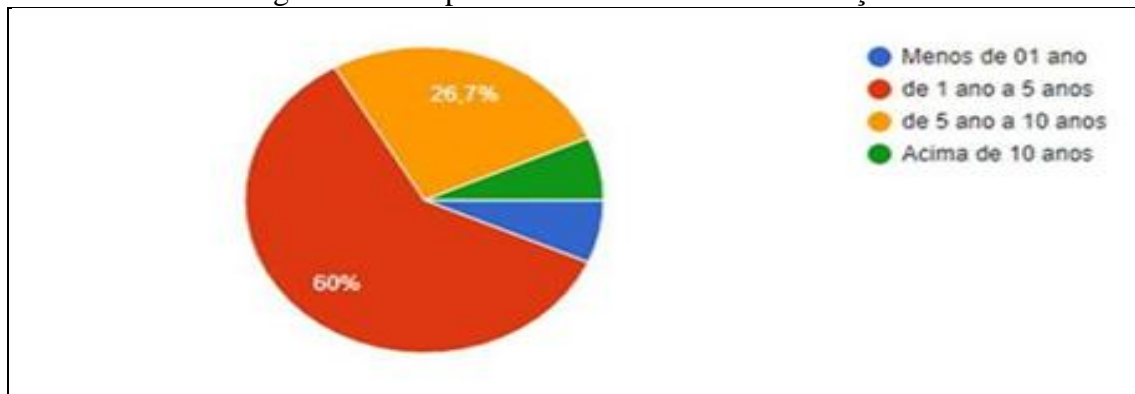
Com base nos dados coletados através do questionário aplicado às associações filantrópicas, será discorrida a intenção de dados e qual a resposta obtida, como mecanismo de análise para reconhecimento dos fatores que inibem o bom controle financeiro nessas instituições, sendo encerrado com uma análise do pesquisador diante do exposto e refletido.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para dar início a coleta de dados, o questionário conta com as perguntas de 1 a 7, foram formuladas com o intuito de reconhecer o perfil das instituições participantes, reconhecendo assim suas características formativas e de atuação.

Na primeira pergunta, solicita-se o tempo de atuação da instituição no mercado.

Figura 4 – Tempo de funcionamento da associação

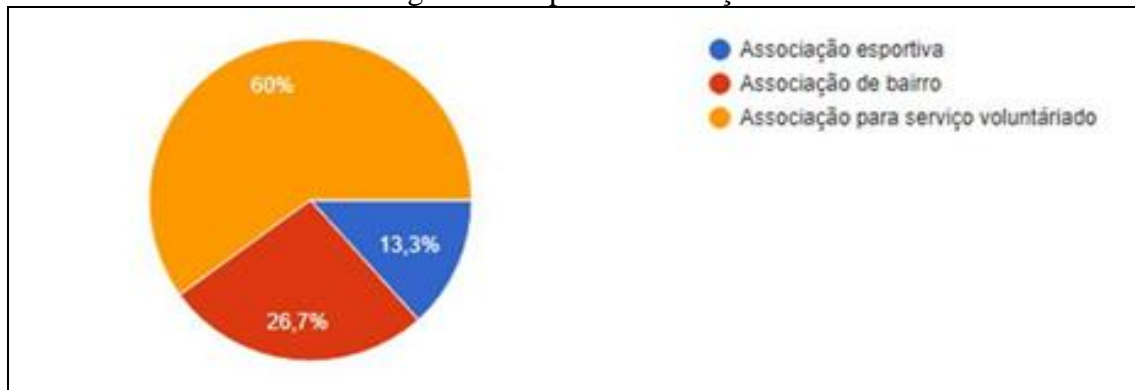


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Com base na análise da Figura 4, 60% das associações estão em funcionamento em um período relativamente novo, em torno dos 5 primeiros anos, seguido de 26,7% representando associações mais experientes tendo o dobro do tempo, 5 a 10 anos, as demais, vide gráfico, variam em por menores, menos de 1 ano e acima dos 10 anos.

A segunda pergunta consiste em selecionar por nicho as associações, reconhecendo o segmento de sua atuação.

Figura 5 – Tipo de associação

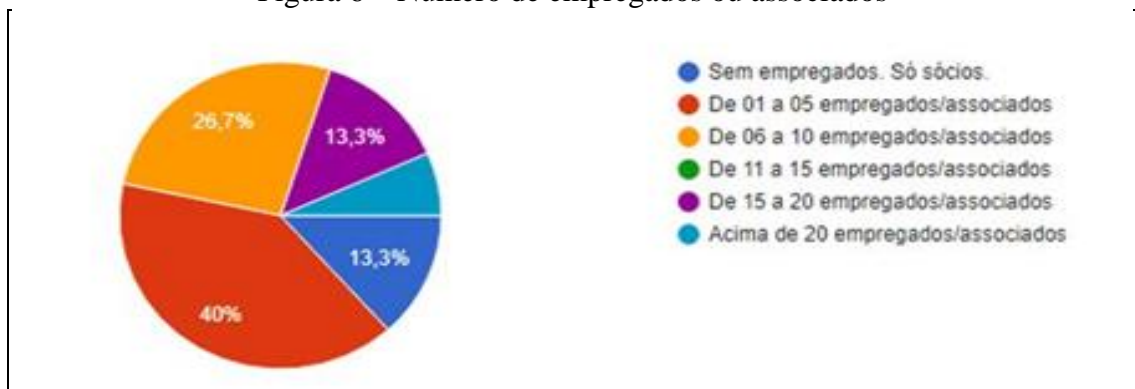


Fonte: elaborada pela autora (2020).

O resultado obtido na Figura 5 aponta que 60% das respondentes são associações voluntárias de causas sociais, seguido de associações de bairro com 26,7% e as associações esportivas 13,3% dos respondentes.

A terceira pergunta, foi feita para compreender a dimensão dos contribuintes das associações e a amplitude da atuação.

Figura 6 – Número de empregados ou associados

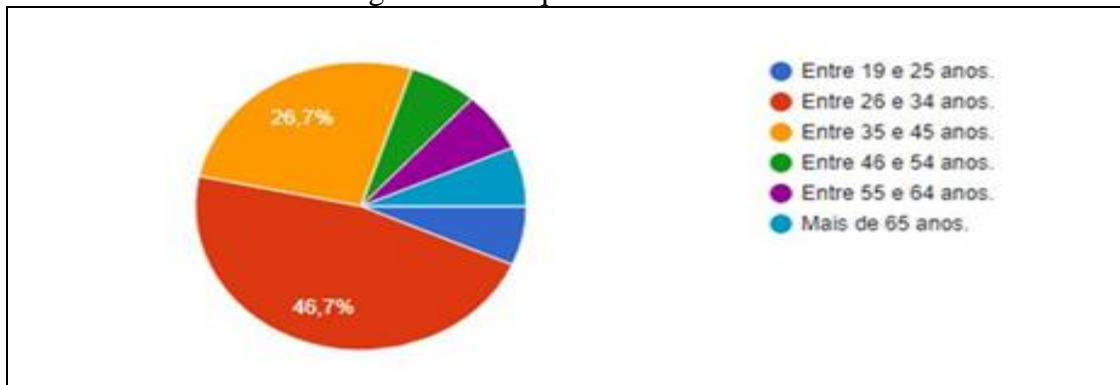


Fonte: elaborada pela autora (2020).

É perceptível que as associações em sua maioria, contam com um número pequeno de colaboradores, permeando o máximo de 5 agentes, em conseguinte 26,7% contam com um número pouco maior, entre 6 e 10 associados, os demais uma variante de 11 a 15 colaboradores ou 15 a 20 associados, conforme a Figura 6.

Compreendido a quantidade de associados, na quarta pergunta, procurou traçar a faixa etária dos associados atuantes nas instituições.

Figura 7 – Indique a sua faixa etária

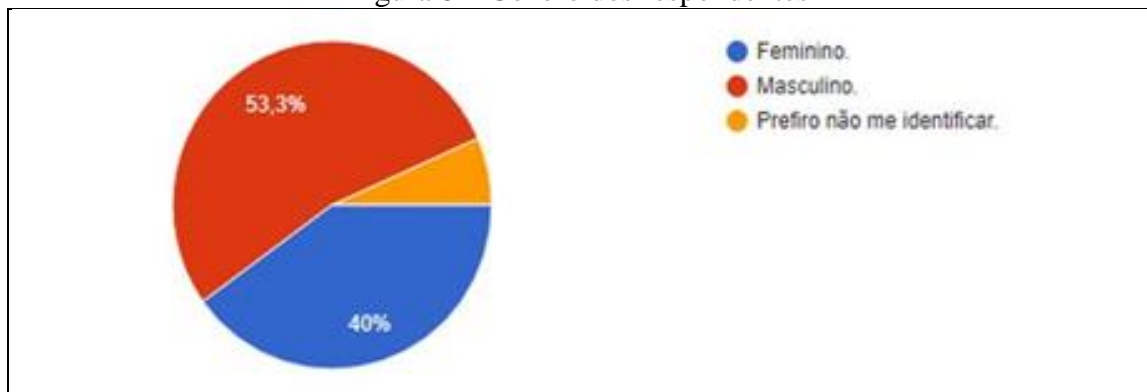


Fonte: elaborada pela autora (2020).

De acordo com a Figura 7, o perfil etário que se destaca está entre 26 a 34 anos com 46,7% das respostas obtidas, seguido por um público mais velho, com idade entre 35 e 45 anos (26,7%) e os demais, conforme o gráfico acima, idades variantes entre 19 e 25 anos ou 46 a acima de 65 anos.

A quinta pergunta, teve como objetivo identificar o gênero recorrente com base no respondente.

Figura 8 – Gênero dos respondentes

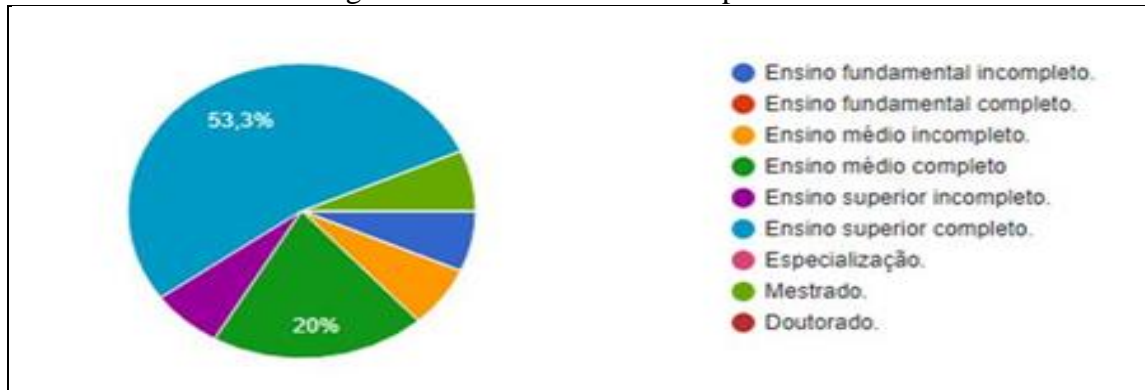


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Tendo como resultado, que 53,3% dos entrevistados contemplam o gênero masculino, homens atuantes nas associações, seguido de 40% de mulheres, os demais optaram por não se especificar, conforme analisamos na Figura 8.

Reconhecimento da formação escolar dos respondentes, nesse momento, sexta pergunta, foi traçado o perfil escolar dos participantes.

Figura 9 – Escolaridade dos respondentes

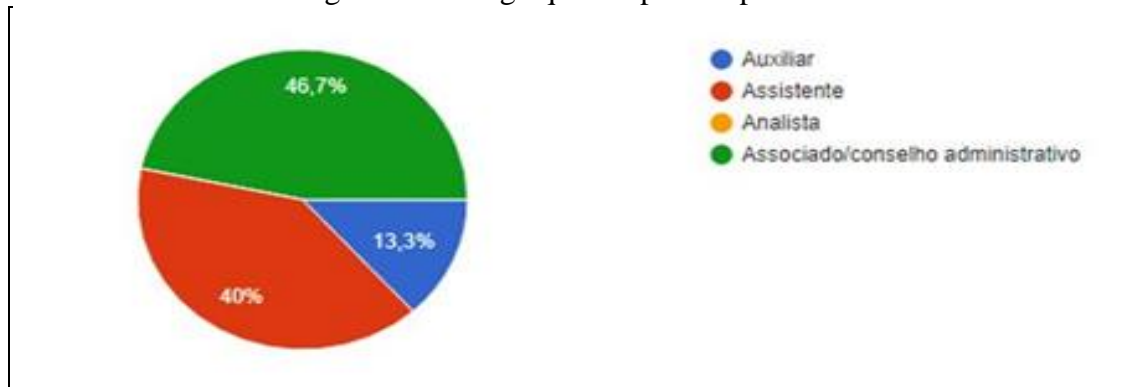


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Com base nas respostas da Figura 9, 53,3% dos entrevistados não completaram os estudos do ciclo fundamental, seguido de uma variante daqueles que completaram ou não o ensino médio ou o ensino superior. Não havendo pessoas com especializações ou ensino fundamental completo. Finalizando com 20% dos respondentes com títulos de Mestre.

A última pergunta para reconhecer o perfil dos entrevistados, está direcionada em saber qual a ocupação atuante na associação.

Figura 10 – Cargo que ocupa o respondente



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Com base nos dados obtidos na Figura 10 pelo formulário aplicado, foi possível perceber um pouco da hierarquia das associações participantes e as funções colaborativas, com 46,7% dos votantes, fazem parte do conselho administrativo ou são associados, 40% desempenham função de assistente e por último, com menor percentual, 13,3% são auxiliares, não havendo incidência de analistas nas associações.

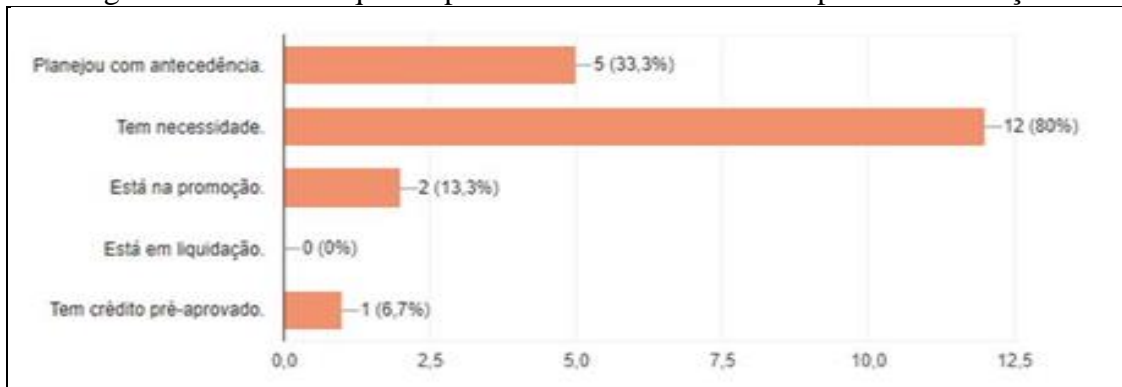
A partir da análise dessas sete perguntas iniciais, presente no questionário de pesquisa, foi possível perceber que a maior parte das associações entrevistadas contemplam serviços voluntários e que são relativamente novas no mercado, tendo em torno de 1 a 5 anos

de existência, contanto com um quadro colaborativo de até 5 associados, que contemplam a faixa etária jovem-adulto, entre 26 e 34 anos, mulheres com o ensino fundamental incompleto, atuantes na parte administrativa da instituição, as demais participações variam entre as opções, traçando um perfil misto.

4.2 RESULTADOS FOCADOS EM GESTÃO DE COMPRAS DA ASSOCIAÇÃO

Após o reconhecimento do perfil traçado nas perguntas acima elencadas, os resultados abaixo são relacionados à gestão de compras dessas instituições, a fim de compreender como estas acontecem e são organizadas.

Figura 11 – Motivos que despertam a necessidade de compras na associação

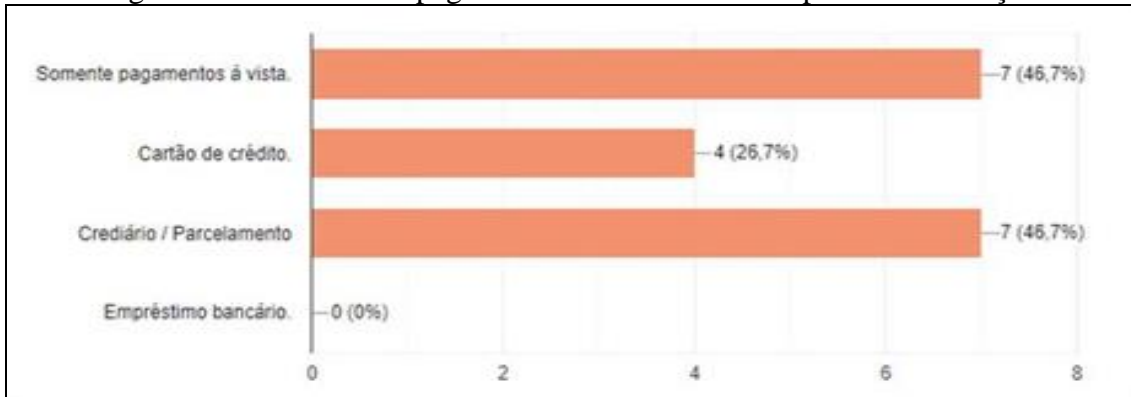


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Tendo em vista as respostas obtidas na Figura 11, a realização das compras, em sua maioria, acontece sem planejamento, sendo demandadas pela necessidade emergente, com um percentual de 80% dos respondentes, seguido de 33,3% de compras são realizadas com planejamento prévio, as demais oscilam entre crédito pré-aprovado ou promoções, não havendo incidência de compras em liquidações.

Nesse sentido, a pergunta subsequente, visa entender o sistema financeiro da instituição ainda relacionado ao poder de compra e métodos de pagamento.

Figura 12 – Métodos de pagamento utilizados nas compras da associação

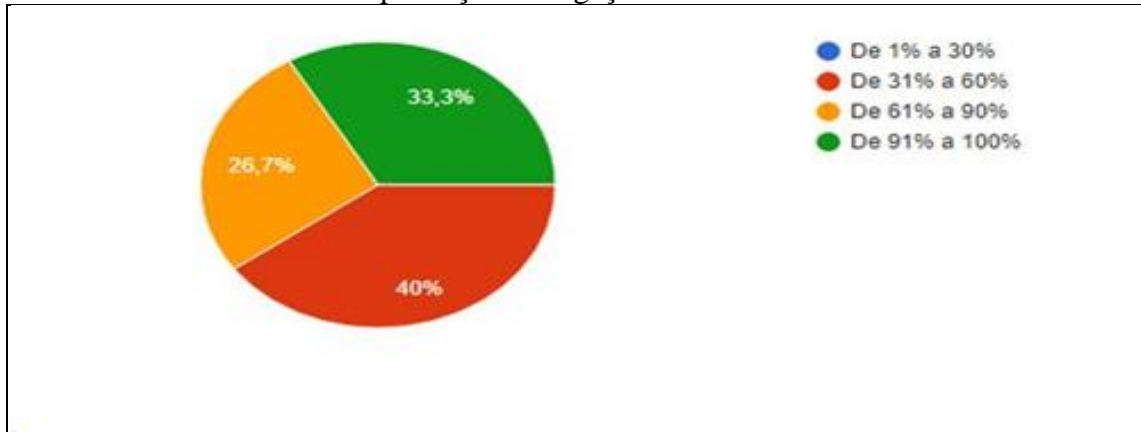


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Sendo a maioria dos respondentes, afirmam que o método de pagamento das associações que atuam utiliza do pagamento á vista ao fazerem suas compras e aquisições, com 46,7% das respostas. Ficando como segunda opção pagamentos parcelados em 46,7% e comprar com cartão de crédito representa apenas 26,7% das respostas, não havendo incidência de empréstimos bancários, conforme analisamos na Figura 12.

O próximo levantamento consiste em saber como a renda angariada mensalmente é comprometida.

Figura 13 – Percentual do faturamento mensal da associação que está comprometido com prestações/obrigações mensais



Fonte: elaborada pela autora (2020).

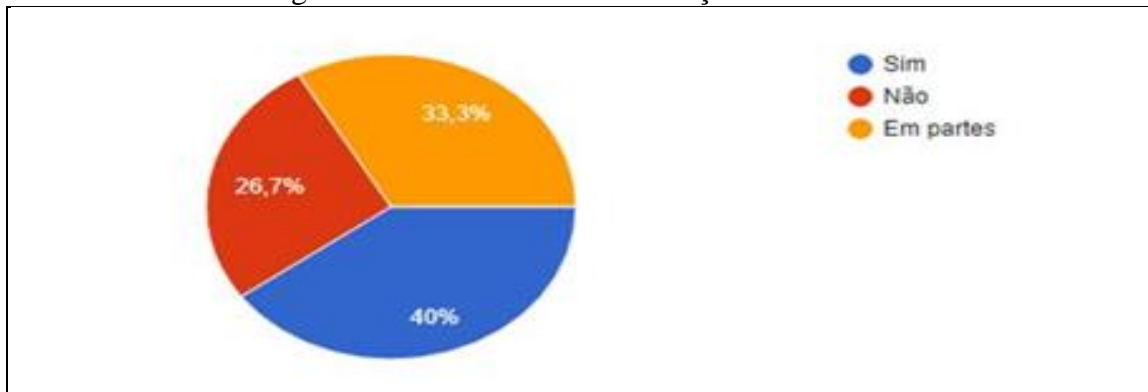
De acordo com a Figura 13, 40% das associações respondentes tem a renda mensal da instituição comprometida entre 31% a 60% ; Ocupando entre 91% a 100% da renda segue em segunda demanda com 33,3% dos respondentes seguido em menor escala, aqueles que tem a renda comprometida entre 61% a 90% mensalmente, representando 26,7% das associações respondentes, não havendo casos, onde o comprometimento mensal da renda da associação fosse entre 1% e 30% mensalmente.

4.3 RESULTADOS DE INADIMPLÊNCIA OU RESTRIÇÕES

Nesse momento, a análise discorre em relação a possíveis dificuldades financeiras que as associações possam ter passado ou passar, com frequência ou não, no decorrer de sua trajetória.

A pergunta 11 tem o intuito de conhecer a opinião e o histórico financeiro das associações respondentes.

Figura 14 – Consideram a associação endividada

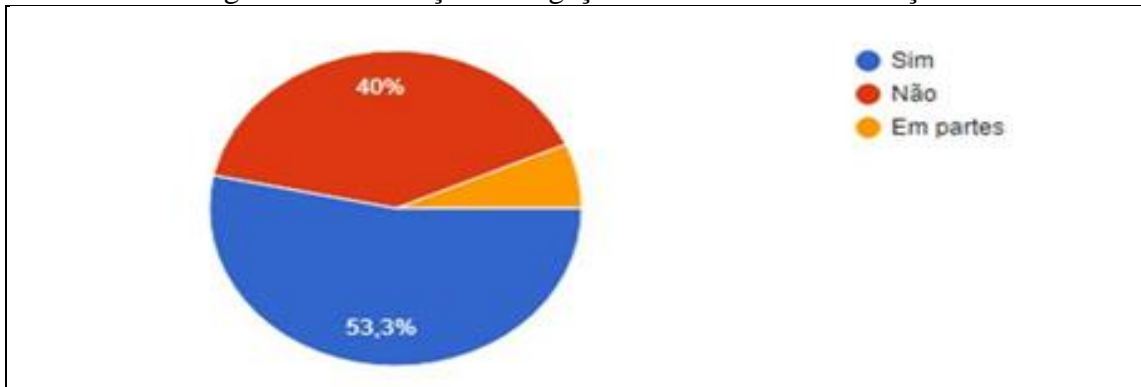


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Os resultados obtidos na Figura 14 mostram que 40% dos representantes das associações consideram sua instituição endividada, sendo na segunda colocação com 33.3% considerando em partes endividadas, ou seja, parcialmente, e apenas 26,7% não consideram essa incidência.

A pergunta 12, diz respeito a possíveis pendências e atrasos financeiros.

Figura 15 – Prestações/obrigações em atraso da associação

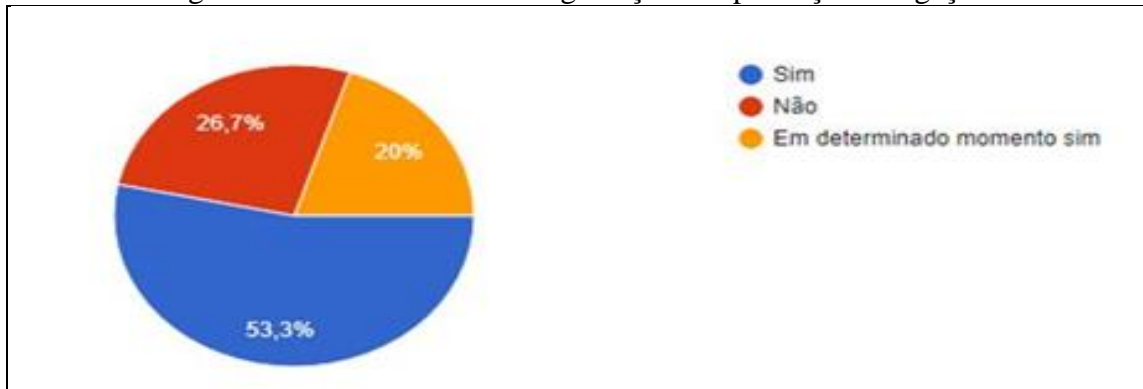


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Como resultado na Figura 15, identificamos 53,3% dos respondentes com pendências e atrasos em seu quadro financeiro, seguido de 40% em que acontece o contrário, ou seja, não tem a ocorrência de atraso ou pendências nas obrigações.

Pergunta 13, busca identificar possíveis renegociações em atrasos e pendências por motivos financeiros na instituição.

Figura 16 – Ocorrência de renegociações de prestação/obrigação

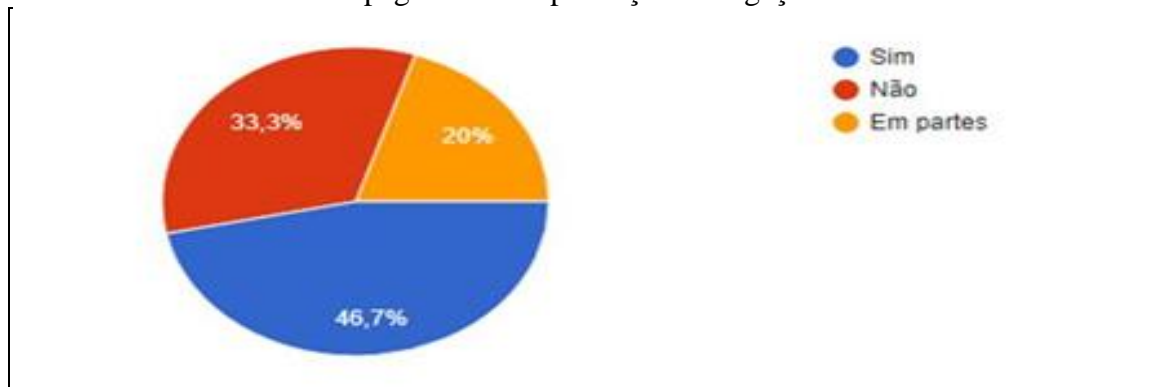


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Os dados obtidos na Figura 16 pelos respondentes apontam que 53,3% das associações participantes já precisaram fazer alguma renegociação de dívida, seguido de 26,7% que não passaram por tal situação e com pouca diferença, apenas 20% passaram por essa situação em um momento determinado.

A pergunta 14, diz respeito aos meios de empréstimos que a associação venha a utilizar.

Figura 17 – Utilização de empréstimos como cheque especial, cartão de crédito ou outros para o pagamento de prestações/obrigações

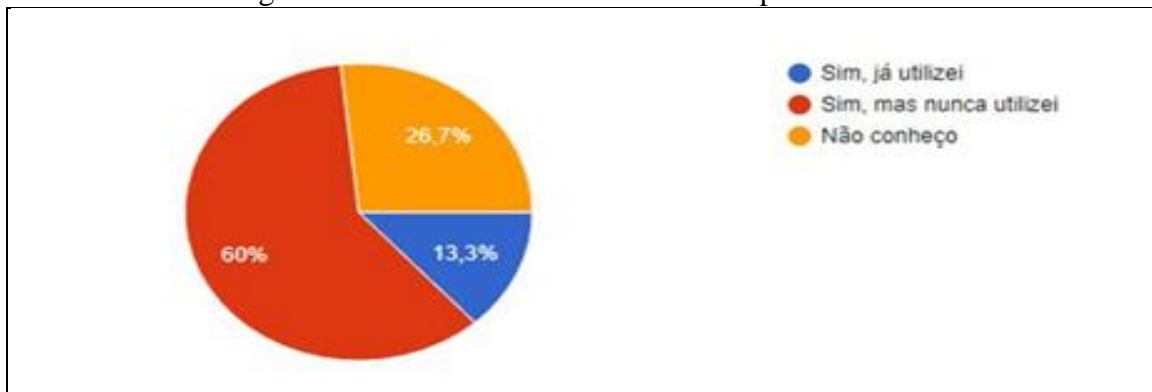


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Com base nas respostas da Figura 17, a maioria dos respondentes, 46,7%, afirmam que a associação utiliza algum meio de empréstimo para o pagamento de suas prestações ou obrigações, seguido de 33,3% que não fazem esse uso e 20% que alegam utilizar em algum momento.

Pergunta 15, aborda o assunto sobre a lei da portabilidade, relacionada aos empréstimos consignados.

Figura 18 – Conhecimento sobre a lei da portabilidade



Fonte: elaborada pela autora (2020).

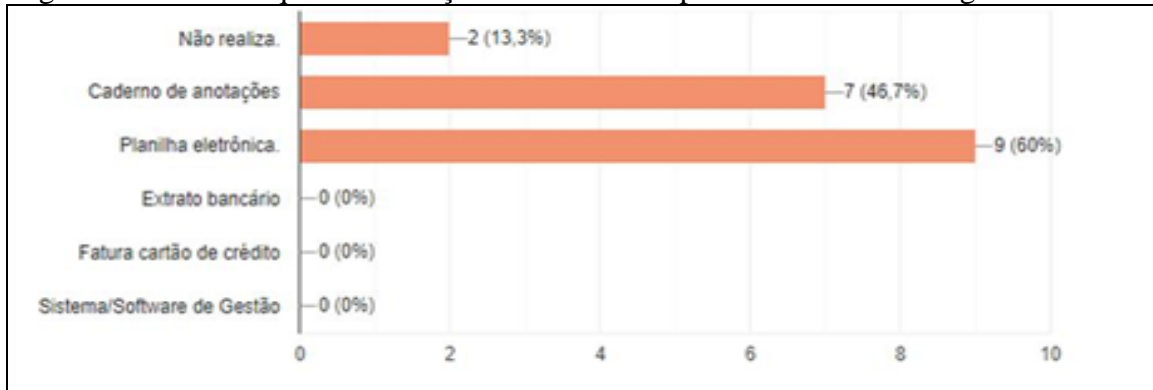
Com maior incidência, 60% dos respondentes, conhecem sim, mas nunca fizeram uso desse recurso, seguido de 26,7% que não conheciam esse serviço e 13,3% que conhecem e já utilizaram dessa alternativa, conforme a Figura 18.

4.4 RESULTADOS DO CONTROLE FINANCEIRO E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Nesse momento, são abordadas questões referentes ao controle financeiro e como ele é feito nessas associações, assim como a prestação de contas e sua realização.

A próxima pergunta, 16, fala sobre o acompanhamento e controle dos gastos mensais e como ele acontece.

Figura 19 – Formas que a associação realiza o acompanhamento dos seus gastos mensais

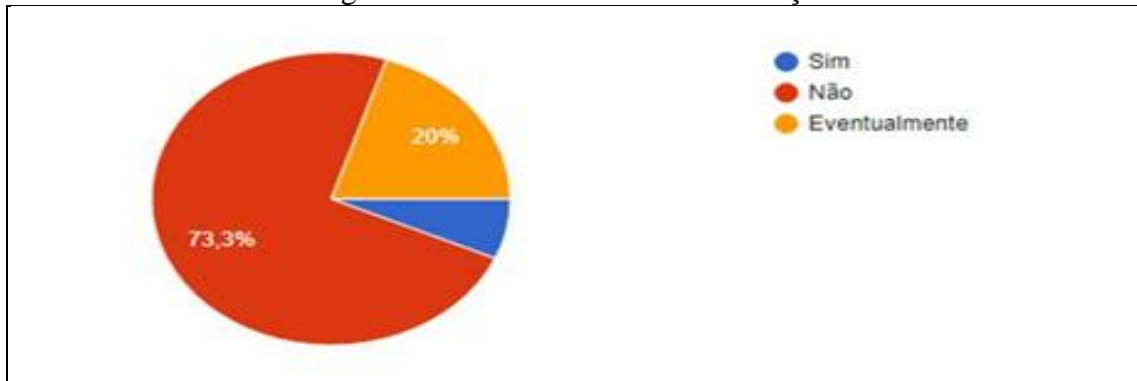


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Nesse quesito, 60% das instituições participantes fazem o controle financeiro através de planilhas eletrônicas, o segundo meio mais comum, conforme o gráfico é feito a partir de cadernos de anotações, com 46,7% das respostas e por último, um percentual de 13,3% não realizam esse tipo de controle de gastos e prestação de contas, de acordo com a Figura 19.

A pergunta 17, diz respeito, as prospecções, questionando sobre a situação das associações quanto aos investimentos e retorno.

Figura 20 – Investimentos da associação

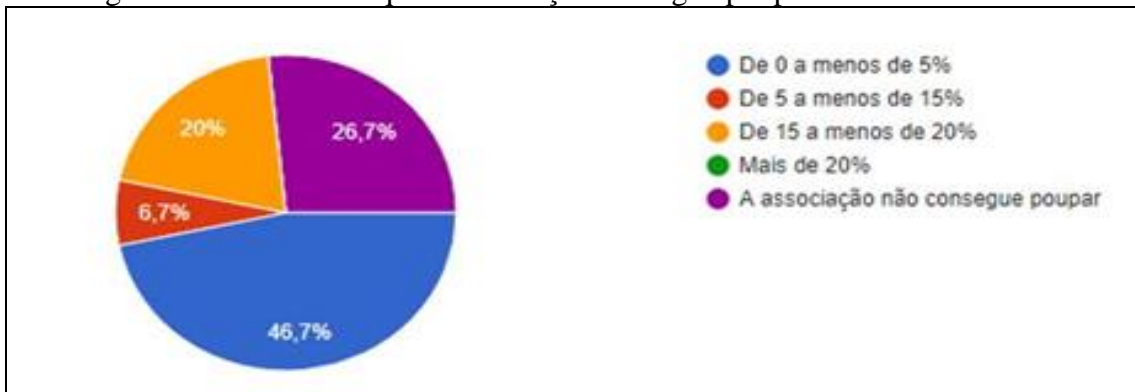


Fonte: elaborada pela autora (2020).

De acordo com a Figura 20, em maioria respondente, as associações, com 73,3% dos respondentes, não realizam investimentos, seguido de um percentual bem abaixo, 20% representam aqueles que eventualmente fazem algum investimento e apenas 6,7% das instituições fazem algum investimento.

Mantendo esse raciocínio, a pergunta 18, quer saber sobre poupança, se ela acontece ou não na estrutura da associação e em qual proporção.

Figura 21 – Percentual que a associação consegue poupar de seu faturamento

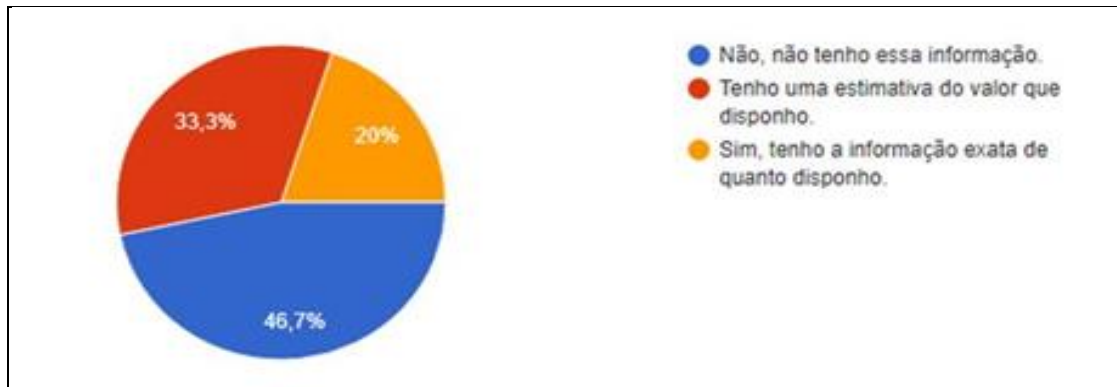


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Como resultado na Figura 21, 46,7% das associações fazem alguma poupança, representando 0 a 5% do faturamento, seguido de 26,7% não conseguem poupar, pouco abaixo, com 20% dos respondentes conseguem poupar entre 15% a menos de 20% do faturamento da associação, os demais 6,7% poupam entre 5% e menos de 15% do faturado, não havendo ocorrência de associações que poupam mais de 20% do faturamento.

Nesse momento, com a pergunta 19, foi perguntado, se a associação possui informações e conhecimento a respeito da disponibilidade financeira que possuem.

Figura 22 – Informações que a associação possui referente às suas disponibilidades financeiras

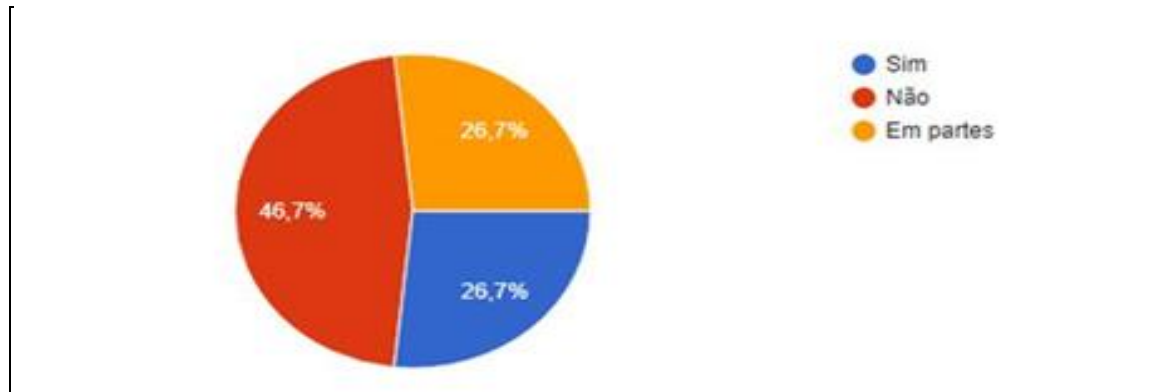


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Foi reconhecido através das respostas colhidas, de acordo com a Figura 22, que 46,7% das associações participantes não tem acesso a essa informação de controle financeiro, sendo que apenas 20% consegue apontar com exatidão sobre essa posição e 33,3% apenas estima sobre essa situação.

Na pergunta 20, buscou-se compreender como a associação se organiza de maneira formal quanto aos recebimentos pendentes de associados ou doadores.

Figura 23 – Controle da associação para verificar os valores a receber de seus associados ou doadores

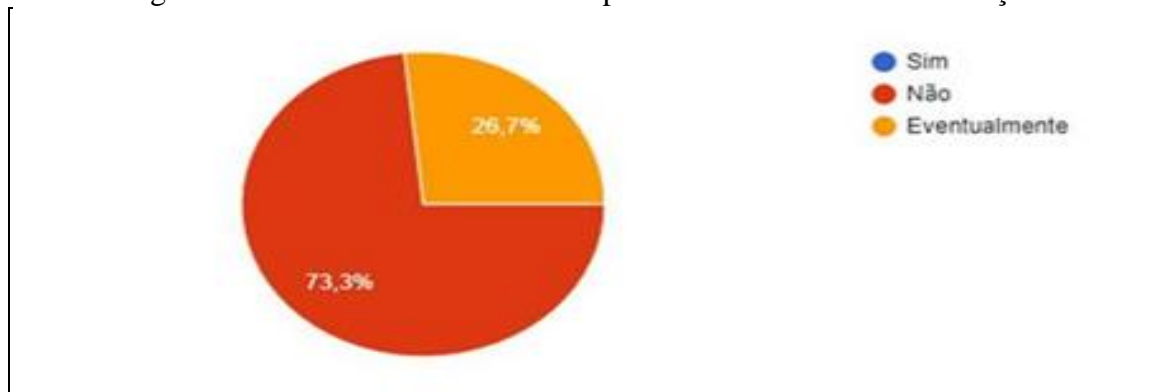


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Representando quase a metade dos participantes, 46,7% não possuem um controle financeiro destinado aos recebimentos formais, seguido de um percentual empatado de 26,7% das respostas entre possuir um controle de fato e possuir em partes, apenas, conforme a Figura 23.

Seguidamente, pergunta 21, buscou saber se ocorrem conflitos ou misturas entre as contas pessoais e da associação.

Figura 24 – Conflitos entre as contas pessoais e as contas da associação

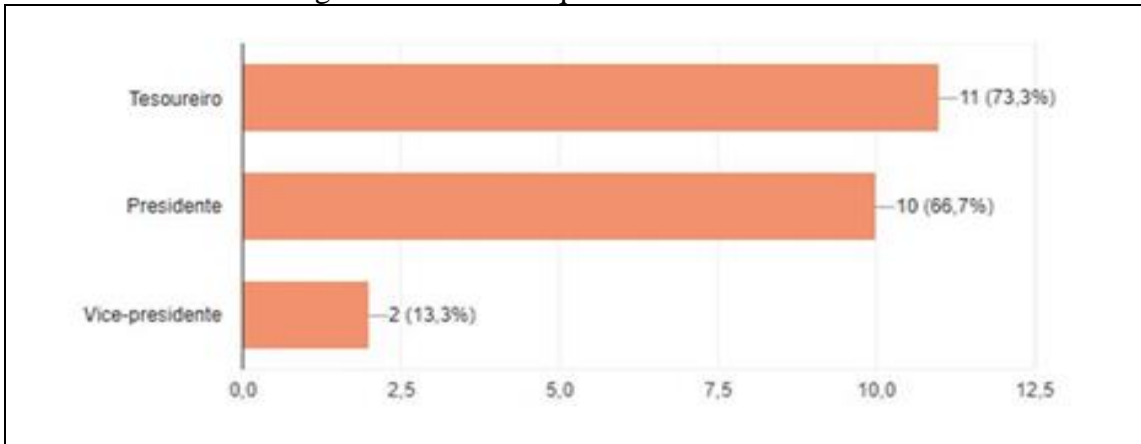


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Não aconteceram misturas entre as contas pessoais e da associação, de acordo com a Figura 24, representando 73,3% das respostas, seguido de 26,7% das respostas declaram que eventualmente acontece algum conflito, finalizando sem incidência de respostas positivas.

Em seguida, foi perguntado aos participantes, sobre o acesso aos caixas das associações, pergunta 22, quem pode ter esse acesso.

Figura 25 – Pessoas que tem acesso ao caixa



Fonte: elaborada pela autora (2020).

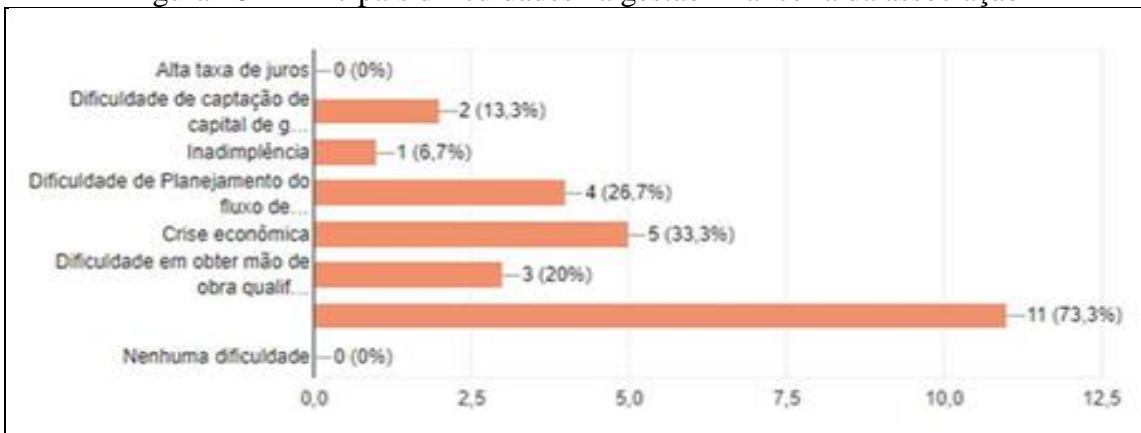
Obtendo como resposta que 73,3% das associações, apenas o tesoureiro tem acesso ao caixa da associação. Seguido de 66,7% destina-se ao presidente da associação e apenas 13,3% fica sob acesso do vice-presidente, conforme exposto Figura 25.

4.5 RESULTADOS DAS DIFICULDADES DA GESTÃO FINANCEIRA

Nesse momento, as perguntas foram direcionadas as fragilidades apresentadas quanto a forma de gerir e organizar as finanças das associações e sobre o acesso ou busca por conhecimento e auxilio nesse sentido.

Na pergunta 23, fora questionado sobre as principais dificuldades de gestão financeira, encontradas pelas associações.

Figura 26 – Principais dificuldades na gestão financeira da associação

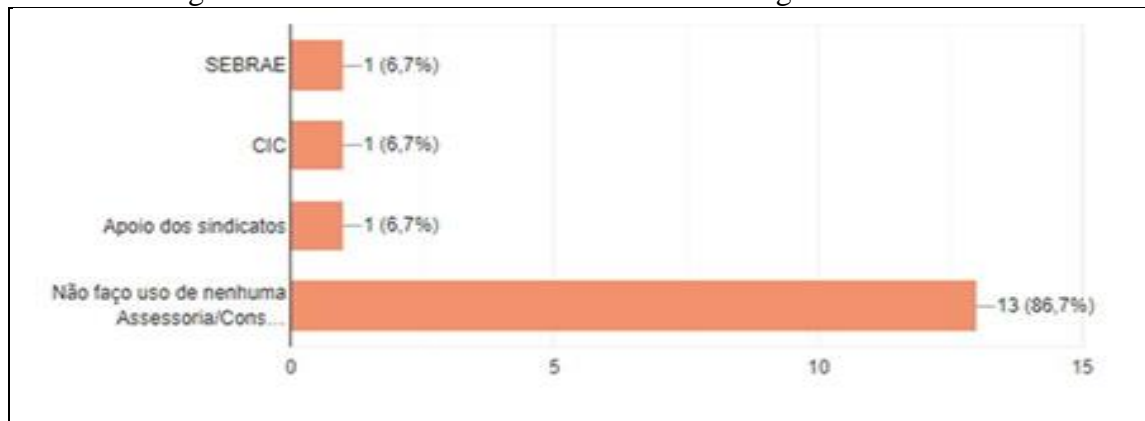


Fonte: elaborada pela autora (2020).

Com maior incidência, 73,3% dos respondentes apontam como principal dificuldade o preço da mão de obra qualificada para atuar na área de gestão financeira, com 33,3% apontam a dificuldade relacionada à crise econômica, 26,7% tem dificuldade no planejamento de fluxo de caixa, com 20% apontam a dificuldade de obter mão de obra qualificada para essa função, com 13,3% apresentam como principal dificuldade a captação de capital de giro, e com apenas 6,7% apontam inadimplência, não havendo incidência de dificuldades por conta de alta taxa de juros, e nenhum apontamento sobre nenhuma dificuldade, havendo sim alguma queixa, conforme Figura 26.

A pergunta 24 questiona sobre o uso de assessorias ou consultorias financeiras como recurso de melhoria para a gestão financeira da associação.

Figura 27 – Assessorias/consultorias na área de gestão financeira



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Com grande diferença percentual, 86,7% dos participantes não fazem uso de nenhuma assessoria ou consultoria financeira, empatados com 6,7% das respostas cada, fazem uso sim de assessoria ou consultoria financeira oferecidos por órgãos como o SEBRAE, CIC ou Sindicatos, conforme a Figura 27.

4.6 CONTRIBUIÇÕES DOS PARTICIPANTES

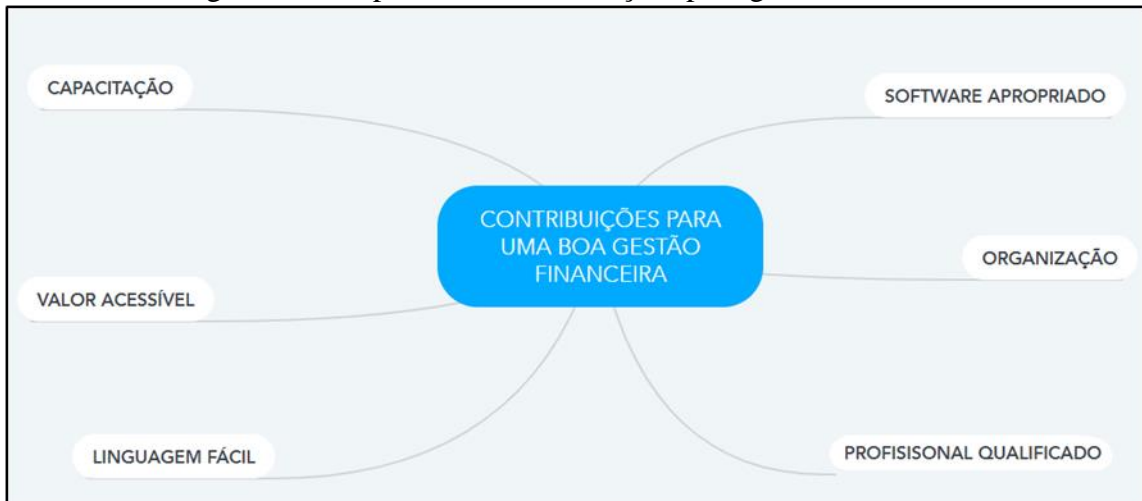
Além das perguntas que originaram os dados estatísticos dessa pesquisa, foi aberto espaço para que os participantes pudessem discorrer opinar e sugerir sobre formas de melhorar a contribuição da gestão financeira nas associações filantrópicas.

Foi apontado com recorrência que a contribuição de um profissional qualificado e especializado em gestão financeira, nesse âmbito, faria a diferença sendo transformador

seguido de um software especializado e de fácil entendimento para uso na área financeira próprio para associações e ONGs.

Para ilustrar e mapear as mais recorrentes foi feito um mapa mental, com auxílio da ferramenta Mind Meister, um site especializado em elaboração intuitiva de mapas mentais, abaixo na Figura 28 mostra o levantamento obtido.

Figura 28 - Mapa mental contribuições para gestão financeira



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Desse modo, é possível observar que os próprios associados envolvidos com as instituições, sentem a necessidade de uma organização financeira eficaz e acreditam que isso possa ser alcançado através de recursos como softwares ou aplicativos direcionados para finanças em ONGs e acreditam no valor que o profissional de Gestão Financeira irá contribuir, sendo um obstáculo para reverter esse quadro o quesito, valor de investimento para o acesso a esse serviço.

4.7 CONSIDERAÇÕES DO AUTOR

Com base nos diversos pontos de estudos alcançados a partir da reflexão em cima dos resultados obtidos pela pesquisa e coleta de dados desenvolvida através de formulário sobre o assunto, foi possível constatar que de fato, as organizações não governamentais, não possuem lucro em seu orçamento, mas ainda que pudessem não alcançariam esse estágio com base no quadro financeiro atual que se encontram: pouca ou nenhuma organização financeira adequada, pouco ou nenhum controle das finanças e investimentos para se manter e evoluir.

Ao longo da elaboração dos tópicos e estruturação deste trabalho, os objetivos foram se encaixando conforme os autores apresentados e chegando cada vez mais perto do objetivo de pesquisa, que é avaliar as dificuldades da estrutura financeira em organizações não governamentais, sendo possível perceber a teia que se constrói através desse trabalho investigativo e questionador.

Esse estudo mostrou que é preciso que as organizações do terceiro setor tenham planejamento e organização financeira para norteá-los, e que sejam funcionais, visto que os colaboradores e voluntários muitas vezes não possuem domínios requintados para compreender processos elaborados, inserir esse planejamento garantirá o investimento e suprirá as despesas necessárias de forma controlada e pensada, é de extrema importância que as estratégias alcancem os resultados desejados, sem comprometer a estrutura da empresa em questão, ou seja, é preciso planejar e estruturar o alicerce financeiro, para que não deixe de realizar as necessidades e nem se percam em dívidas e precisem fechar as portas.

Diante do exposto, é encontrado um cenário com muitas mudanças e transformações como Ribeiro (2016) relata que estão sendo prestados a novos recursos tecnológicos, mas que é preciso pensar em assistir a esse público, uma das maiores dificuldades descobertas consiste na falta de domínio das ferramentas e recursos tecnológicos e o alto custo de profissionais qualificados para esta função, os quais as empresas e organizações não possuem capital para investir nessa melhoria interna.

É preciso ressaltar que devem ser analisados os controles internos conforme o desempenho, sendo mantida a consciência e percepção de que apenas a dicotomia lucro prejuízo não é suficiente nesse meio, segundo Voltolini (2019).

Porém o que mais pode ser percebido durante o trabalho de conclusão de curso, foi que as organizações sem fins lucrativos não possuem dinheiro suficiente para que seja pago os profissionais da área financeira, pois o salário é muito elevado, o ideal seria que um profissional dessa área fosse contratado, assim a organização teria um desenvolvimento melhor, ainda que esta presença não fosse permanente, seria de muito aprendizado e evolução, que os colaboradores dessas organizações e empresas pudessem ser ensinados e treinados a compreender os sinais de progresso, que seriam contas reguladas e possibilidade de investir, de atenção, como quando ocorrem atrasos de pagamentos, ou necessidade de empréstimos e também sinal de que algo deu errado e precisa ser reformulado, que seria um cenário com dívidas e sem condições de investir e se reerguer;

Outra possibilidade para que se tivesse um meio de organização financeira, seria através do uso de softwares gratuitos, como a Microsoft Excel, que consiste em um programa

de planilhas, altamente personalizável e flexível, sendo muito reconhecido e aplicado em empresas de grande porte, justamente com a finalidade de gestão financeira. O uso dessa ferramenta pode resignificar a proposta de gestão financeira para a realidade filantrópica, se feita aos moldes individuais de cada uma, como o próprio programa permite criar, sendo simplificado para amplo entendimento e funcional.

Dessa maneira, para o manuseio e aplicação da planilha no Excel, que melhor se encaixe para a realidade da associação, faz-se necessária uma capacitação ou treinamento sobre os recursos disponíveis pela plataforma, de modo a tornar o funcionário responsável pelo setor financeiro da empresa apto para utilizá-la bem como preparar os demais para que em caso de necessidade também saibam realizar os procedimentos adequados, garantindo uma organização eficaz para as finanças garantindo a sustentação no mercado.

Mas vale ressaltar que é possível encontrar outras ferramentas com outras vertentes e estilos, mas é importante estar atento se essa ferramenta é gratuita, pois pode acontecer que mesmo sendo gratuito possuam planos ou etapas que são pagas, para que seja possível acessar todos os recursos e usá-las.

Desse modo, a junção de ferramentas tecnológicas e um profissional administrativo qualificado em gestão financeira, seriam ideais para um novo olhar para a organização financeira das empresas do terceiro setor, através do ensinamento e aprendizado, para que se solidifiquem nessa habilidade e consigam dar continuidade e crescer ajudando em suas áreas voluntárias e gerando valor para a sociedade.

Figura 29 – Plano de gestão financeira



Fonte: elaborada pela autora (2020).

A Figura 29 ilustrada, citada acima serve para compreender que, uma gestão financeira eficiente, regulada, que permita poupar e investir sem comprometer as despesas da instituição, não é alcançada com apenas uma atitude, mas a partir de uma combinação de ações engajadas ao mesmo objetivo, que no caso é o equilíbrio financeiro da empresa do terceiro setor a partir da combinação da atuação de um profissional de gestão financeira, planilhas estruturadas e um bom planejamento e organização na estrutura da empresa.

5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este capítulo desenvolvido destina-se a considerações do autor diante do trajeto da pesquisa desenvolvida, compartilhamento de informações e percalços experiências durante este processo de produção acadêmica, sendo dividido em dois subitens, as dificuldades encontradas e superadas e as prospecções para futuras pesquisas que darão continuidade a esse estudo acadêmico no âmbito administrativo.

Durante o processo de escrita deste trabalho, foram analisadas algumas associações filantrópicas de Caxias do Sul, no intuito de constatação e levantamento de dados do cenário atual correspondente ao objetivo da pesquisa desenvolvida, diante disso, alguns obstáculos foram encontrados para a aceitação e contribuição como respondentes da pesquisa, isso mostra de maneira ampla, certa esquivia diante da aceitação e compreensão dos trabalhos científicos, mas trata-se de um cenário cultural nacional no que tangem esse tópico, mas após algumas adversidades no sentido de respondentes, foram levantadas 15 organizações dispostas a contribuir com a submissão ao questionário.

Outra etapa que trouxe alguns percalços, fora a análise dos dados e respostas obtidas com a participação voluntária das associações, de modo a refletir o modo que melhor se encaixariam nesta pesquisa e ordená-las de acordo com a construção das ideias referidas e analisadas, como o objetivo fundamental proposto por esse trabalho consiste diretamente na gestão financeira, alguns outros pontos e estruturas não puderam ser explanados nesse momento, o que de certa maneira diminuiu a possibilidade de englobar outras vertentes mais amplas nesse momento, mas que positivamente, deixa aberta possibilidade para continuação desse caminho de pesquisa e estudos relacionados ao terceiro setor, para novos trabalhos acadêmicos, como mais detalhados no item seguinte.

O campo de pesquisa no terceiro setor possui inúmeras possibilidades de aprofundamento, tendo em vista os pilares que sustentam essa estrutura, como: gestão financeira, abordada neste projeto, gestão administrativa, aspectos legais, infraestrutura, podem ser citados como exemplo de vertentes que dentro da administração podem ser desenvolvidos e aplicados como campo gestacional, ainda que seja em instituições de cunho social ou voluntariado, o que faz com que muitos entendam como algo que requer menos dedicação administrativa, por tratar-se de atividades de apoio social e econômico, que em maioria são voltados para pequenas regiões, não delimita essa necessidade que garante o êxito da missão.

Em vista disso, para futuras pesquisas pretende-se dar continuidade aos aspectos financeiros englobando o cenário administrativo por completo, com o intuito de compreender a fundo de onde veem as lacunas do sistema do terceiro setor, desde a hierarquia atuante ao capital mantenedor e investidor, a fim de propor melhorias significativas abordando de maneira mais ampla a estrutura organizacional pertencente em associações e organizações filantrópicas e provar a real importância do cargo administrativo nas funções de desenvolvimento e solidificação de maneira concreta, adequada e pertinente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise dos resultados obtidos através dos questionários aplicados pelo método *survey*, pode-se perceber como a atuação de um gestor financeiro pode equilibrar as aplicações e demandas em uma instituição, ter um controle financeiro bem regulado e regimentado, traz maior segurança aos passos dados pela comunidade filantrópica, evitando surpresas indesejadas ou situações desanimadoras.

Tendo em vista, que com base nas 15 instituições respondentes um percentual de 46,7% não tem acesso às informações financeiras nem mesmo um controle formal das entradas previstas, o que faz com que esse equilíbrio seja perdido e o descontrole passe a comandar as situações. Essas instituições, nem como missão razões nobres e coletivas, e sua presença no mercado e na comunidade são consideradas e valorizadas, por esse motivo também se faz a necessidade de um bom plano financeiro, visando a longevidade da ONG, sem que seja interrompida sua atuação.

Com base nas sugestões dos próprios participantes e através da metodologia aplicada, percebe-se que ambos compreendem que ter um profissional administrador financeiro atuando junto à instituição seria um divisor de águas e colocaria a situação em maior ascensão, nesse momento também foi possível comprovar que a não organização financeira, dificulta ou em muitos casos impede a tomada de decisão e ação em busca de serviços que possam orientar e ajudar no processo de correção e melhorias.

Os próprios respondentes, representantes das instituições participantes, gostariam de aderir, devido ao alto custo de profissionais especializados e qualificados para tal, sendo motivo também a dificuldade em compreender a funcionalidade de alguns dos segmentos como taxas de juros, fluxo de caixa e outros termos específicos, levando em consideração que a equipe da instituição é formada por cidadãos comuns e não por graduados em gestão financeira, o que dificulta, visto que alguns termos e suas aplicabilidades podem ser complexas nesse sentido.

Salienta-se a importância da existência das instituições do terceiro setor na sociedade brasileira, essa produção acadêmica não se trata de uma crítica a essas instituições, pelo contrário, por este motivo, a temática deste excerto se deu, em vista da importância de sua atuação e a necessidade de provocar reflexões teóricas e buscar melhorar e impulsionar práticas e tentativas atenuantes a esses agravantes que comprometem o bom desenvolvimento desses trabalhos sociais.

Foram propostas nessa pesquisa que ao menos sejam ofertadas capacitações para os responsáveis financeiros das instituições para que consigam compreender onde estão atenuando os riscos e como se reestabelecer, nesse momento, ferramentas práticas e sem custo como a Microsoft Excel, podem oferecer esse suporte de maneira simples e de fácil manuseio, que podem ser personalizadas conforme a necessidade e modificadas quando necessário sempre com o intuito de melhor atender as necessidades e facilitar o processo de maneira segura e séria.

Para futuros trabalhos, pretende-se dar continuidade na pesquisa de gestão, mas com a intenção de ampliar a análise de organização e abordar além do plano financeiro, mas estrutural das instituições do terceiro setor, com intuito de analisar a formação desse segmento tão importante socialmente, buscando compreender como os pilares são formados na teoria e em qual momento e quais motivos, acabam sofrendo danos na prática e na execução das habilidades administrativas desempenhadas dificultando a existência saudável e equilibrada no mercado.

Esses longos anos de graduação me ensinaram a enxergar com o olhar do administrador, atrás de pontos de vista estratégicos, um olhar de oportunidade, entender a importância de um planejamento de uma organização. Todo esse aprendizado foi amadurecendo junto com minha personalidade, e hoje depois de toda a pesquisa e desenvolvimento do meu TCC me sinto segura e apta para desenvolver todo esse trabalho envolvido, mas que é fundamental permanecer estudando e dar continuidade nesse processo de aprendizado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Renato. **Serviço Social, Gestão e Terceiro Setor, Dilemas nas políticas sociais**. São Paulo, 2016. Saraiva. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=CyNrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> Acesso em 25 de ago. de 2020.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

AZEVEDO, Leandro Fernandes. **Gestão financeira de recursos no Terceiro Setor: proposta de modelo para gestão e prestação de contas das organizações não governamentais**. 2008. 87 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/34924/LEANDRO%20FERNANDES%20DE%20AZEVEDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

BAPTISTA, Patrícia e ALMEIDA, Mirian. **Gestão de pessoas e comportamento organizacional em instituições de saúde**. 2017. Senac. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=uq3DwAAQBAJ&pg=PT12&dq=Baptista,+patricia+et+al&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjd5_6ZnY3tAhWDA9QKHbJABJgQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=Baptista%2C%20patricia%20et%20al&f=false> Acesso em: 15 de set. de 2020

CHENG, Ângela; MENDES, Márcia Martins. **A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa**. Cad. estud., São Paulo, n. 1, p. 01-10, Oct. 1989. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511989000100002&script=sci_arttext>. Acesso em: 09 set. 2020.

Como conduzir uma pesquisa qualitativa. Survey Monkey, 2020. Disponível em <<https://pt.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>> Acesso em: 27 set. 2020.

COSTA, Paulo Roberto. **Estatística**. © Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. e-Tec Brasil. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/04_estatistica.pdf> Acesso em: 20 set. 2020.

DESCUBRA a diferença entre o primeiro, segundo e terceiro setor. **EDOU**, 2017. Disponível em: <<https://e-dou.com.br/2017/06/primeiro-segundo-e-terceiro-setor/>>. Acesso em: 10 set. 2020.

DIAS, Matheus. 9 tipos de amostragem probabilística e não-probabilística. **OPUS Pesquisa e Opinião**, 2019. Disponível em: <<https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/pesquisa-quantitativa/>> Acesso em: 25 set. 2020.

FACCIN, Kadigia. Pesquisa Científica #ficaadica#, 2016. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=W2oPDQAAQBAJ&pg=PT17&dq=pesquisa+an%C3%A1lise+n%C3%A3o+probabil%C3%ADstica&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjZocK27pvsAhWCCrkGHfz4AUkQ6AEwBHoECAgQAQ#v=onepage&q=pesquisa%20an%C3%A1lise%20n%C3%A3o%20probabil%C3%ADstica&f=false>> Acesso em: 30 set. 2020.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 200 p.

FLACH, Leonardo; GONÇALVES, Carlos Vinícius. Accountability e análise da conformidade das demonstrações financeiras de uma organização do Terceiro Setor de Florianópolis. **Desenvolve**: Revista de Gestão do Unisalle, Canoas, v. 2, n. 2, p. 69-88, set. 2013. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1191#:~:text=ACCOUNTABILITY%20E%20AN%C3%81LISE%20DA%20CONFORMIDADE,Revista%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Unilasalle>>. Acesso em: 4 jun. 2020.

FRANÇA, Luiz. **Terceiro Setor busca mais executivos da iniciativa privada. Valor Econômico**, 2017. Disponível em: < <https://valor.globo.com/carreira/mercado-executivo/noticia/2017/06/19/terceiro-setor-busca-mais-executivos-da-iniciativa-privada.ghtml>>. Acesso em: 24 set. 2020.

FRANZOI, Marines Selau Lopes; CRISTINE, Louise. **Terceiro setor, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável**. 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/almei/Downloads/livro.php%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/almei/Downloads/livro.php%20(1).pdf)>. Acesso em: 24 set. 2020.

GESTÃO de processos em organizações do terceiro setor: Estudo de caso em organização de controle social. Orientador: Dr. João Alberto Neves dos Santos. 2019. 54 p. Tcc (Bacharel em Administração) - UFF, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/11206/1/TCC%20Lucas%20Flores.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2020.

GITMANN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10ª edição. São Paulo: Pearson, 2004.

GOES, Diego. Terceiro Setor movimentou 8% do PIB no mundo. Ibgpbrasil.org, 2017. Disponível em: < <http://ibgpbrasil.org/2017/04/21/terceiro-setor-movimentou-8-do-pib-no-mundo/>>. Acesso em: 24 set. 2020.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates, Org.; PADULA, Roberto Sanches, Org. **Gestão de Organizações da Sociedade Civil / Organização de Luciano Antônio Prates Junqueira e Roberto Sanches Padula**. São Paulo: Tiko Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

KOLLING, Ismael. **Fazer gestão é simples**: histórias e ferramentas práticas baseadas na vida real de um gestor. Literare Books. 2020. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=OB3ZDwAAQBAJ&pg=PT11&dq=o+que+%C3%A9+gest%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjWsJaB9PfrAhXqI7kGHRLaBvoQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20gest%C3%A3o&f=false>>. Acesso em: 18 set. 2020.

KUSTEZ, Daniel. **Planejamento estratégico e de marketing**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=LmxDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiaw9GLkfjrAhViD7kGHWRBcMQ6AEwAXoECAYQAg#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false>>. Acesso em: 19 set. 2020.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. – 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 1-227.

MARQUES, B. A.; et al. **Terceiro Setor: panorama das tendências** de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. *Enfoque Reflexão Contábil*, v. 34, n. 2, p. 71-89, 2015.

MARTINS, Everton. **Coleta de dados: o que é, metodologias e procedimentos**. 2019. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/coleta-dados/#:~:text=A%20coleta%20de%20dados%20%C3%A9,%2C%20estudo%2C%20desenvolvimento%20e%20experimental%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em: 01 out. 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 427 p.

OLIVEIRA, J. H. R. de. M.A.I.S.: Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional. Florianópolis, 2002. 217 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis 2002.

QUINTANA, Alexandre Costa; SAURIN, Valter. Análise da utilização da demonstração do fluxo de caixa como um instrumento de gestão financeira nas sociedades anônimas de capital aberto do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], v. 10, n. 22, p. 55-79, 25 maio 2008. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/10592>>. Acesso em: 07 jun. 2020.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; TIMÓTEO, Adriana Conceição. A Adoção dos Controles Internos em uma Organização do Terceiro Setor como Sustentabilidade Econômica: um estudo de caso em uma associação de minas gerais: Um Estudo de Caso em uma Associação de Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 17, n. 9, p. 61-82, 28 jun. 2012. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2012v9n17p61/22269>>. Acesso em: 19 maio 2020.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial E de Recursos Humanos**. IESDE Brasil AS. 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=_SgvOyG1D8cC&pg=PA23&dq=transforma%C3%A7%C3%A3o+empresarial&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiYuuWOi_jrAhWND7kGHYsVCisQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=transforma%C3%A7%C3%A3o%20empresarial&f=false>. Acesso em: 19 set. 2020.

SALVADOR, Evilasio. Financiamento tributário da política social no pós-Real. **Financeirização, fundo público e política social**. São Paulo: Cortez, 2012.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 44, n. 6, p. 1301-1325, dez. 2010. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000600003&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 28 mar. 2020.

SILVA, L. F.; FERNANDES, K. R. **As Redes de Relações Interorganizacionais para Prestar os Serviços do Terceiro Setor**. Reuna, v. 20, n. 1, p. 45-72, 2015.

SOUZA, Marcio Barros; TORQUATO, Renato. **Básico em Tesouraria**. 2ª edição. São Paulo: Senac, 2019.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando como as Coisas Funcionam**. 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=OjA9DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=coleta+de+dados+pesquisa&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwiM_sin8pvsAhUaLLkGHffeC9IQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=coleta%20de%20dados%20pesquisa&f=false>. Acesso 01 out. de 2020.

SOUZA, Marcio e TORQUATO, Renato. **Básico em Tesouraria rotinas e procedimentos operacionais**. São Paulo. 2019. Senac. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=fvS7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=\(SOUZA;+TORQUATO+2019\).&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjm4suMnI3tAhX7LLkGHUO2DnIQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=CEBAS%20\(certificado%20importante%20para%20que%20a%20entidade%20pode%20ter%20isen%C3%A7%C3%A3o%20de%20impostos\)%3B&f=false](https://books.google.com.br/books?id=fvS7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=(SOUZA;+TORQUATO+2019).&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjm4suMnI3tAhX7LLkGHUO2DnIQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=CEBAS%20(certificado%20importante%20para%20que%20a%20entidade%20pode%20ter%20isen%C3%A7%C3%A3o%20de%20impostos)%3B&f=false)> Acesso em: 14 de set. de 2020.

TOZZI. **O que é uma entidade filantrópica?** 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BO7S5JPHeHg&t=17s>>. Acesso em: 06 out. 2020.

TRIPLA. **O que é gestão:** entendendo esse importante conceito nas empresas. 2018. Disponível em: <<https://triplait.com/o-que-e-gestao/>>. Acesso em: 09 set. 2020.

VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado; MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes; SOUSA, Edileusa Godói de. Controladoria como uma opção à sustentabilidade econômica nas organizações de Terceiro Setor: o caso de uma associação. **Revista Contemporânea de**

Contabilidade, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 131-151, jan. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2008v5n9p131>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

VELOSO, Renato Almeida de Andrade. Renato do Santos. **Serviço Social, gestão e terceiro setor**. São Paulo. Saraiva, 2016. 216 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt.BR&id=CyNrDwAAQBAJ&dq=terceiro+setor&q=terceiro+setor#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 24 set. 2020.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. Senac São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=aSOsDwAAQBAJ&pg=PT43&dq=conceito+de+terceiro+setor&hl=ptR&sa=X&ved=2ahUKEwjRjObvqfjrAhXXEbkGHhLGB0EQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=conceito%20de%20terceiro%20setor&f=false>>. Acesso em: 16 set. 2020.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira**. Saraiva; 1ª Edição. 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=CStrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=o+que+%C3%A9+gest%C3%A3o+financeira&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjD_b22-vfrAhV9GbkGHTq_A-UQ6AEwBXoECAgQAg#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 17 set. 2020.

WILLEMANN, Luan. **Planejamento estratégico financeiro: ferramenta de competitividade para a pequena empresa**. Uniedu, Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/10/TCC-Luan-Willemann.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2020.

ZANLUCA, Júlio César. **Contabilidade do terceiro setor**. Portal Tributário. Acesso em: 20 set. 2020.

APÊNDICE A

Meu nome é Andressa Padilha dos Santos, estudante do Curso de Administração, na instituição de ensino, Universidade de Caxias do Sul – UCS. Estou lhe enviando esse questionário, no qual as respostas colaborarão para a elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso. Destaco que os dados não serão compartilhados.

Esta pesquisa tem duração de aproximadamente 5 minutos. Desde já agradeço. Atenciosamente.

1. Tempo de funcionamento da associação:

- Menos de 01 ano
- De 1 ano a 5 anos
- De 5 ano a 10 anos
- Acima de 10 anos

2. Tipo de associação:

- Associação esportiva
- Associação de bairro
- Associação para serviço voluntário
- Outro _____

3. Número de empregados ou associados:

- Sem empregados. Só sócios.
- De 01 a 05 empregados/associados
- De 06 a 10 empregados/associados
- De 11 a 15 empregados/associados
- De 15 a 20 empregados/associados
- Acima de 20 empregados/associados

4. Indique a sua faixa etária:

- Entre 19 e 25 anos
- Entre 26 e 34 anos
- Entre 35 e 45 anos
- Entre 46 e 54 anos
- Entre 55 e 64 anos
- Mais de 65 anos

5. Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não me identificar

6. Escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto

- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

7. Cargo em que ocupa:

- Auxiliar
- Assistente
- Analista
- Associado/conselho administrativo
- Outro _____

8. Ao realizar uma compra para a associação, você compra por quê?

- Planejou com antecedência
- Tem necessidade
- Está na promoção
- Está em liquidação
- Tem crédito pré-aprovado
- Outro _____

9. Quais métodos de pagamento você utiliza ao realizar compras?

- Somente pagamentos à vista
- Cartão de crédito
- Crediário / Parcelamento
- Empréstimo bancário

10. Qual o percentual do faturamento mensal da associação está comprometido com prestações/obrigações mensais?

- De 1% a 30%
- De 31% a 60%
- De 61% a 90%
- De 91% a 100%

11. Você considera a associação endividada?

- Sim
- Não
- Em partes

12. A associação possui prestações/obrigações em atraso?

- Sim
- Não
- Em partes

13. A associação já repactuou (renegociou) prestação/obrigação alguma vez?

- Sim
- Não

Em determinado momento sim

14. A associação utiliza empréstimos como cheque especial, cartão de crédito ou outros para o pagamento de prestações/obrigações?

- Sim
- Não
- Em partes

15. Você conhece a lei da portabilidade?

- Sim, já utilizei
- Sim, mas nunca utilizei
- Não conheço

16. Como a associação realiza o acompanhamento dos seus gastos mensais?

- Não realiza
- Caderno e anotações
- Planilha eletrônica
- Extrato bancário
- Fatura cartão de crédito
- Sistema/Software de gestão
- Outro _____

17. A associação faz investimentos?

- Sim
- Não
- Eventualmente

18. Quanto a associação consegue poupar de seu faturamento?

- De 0 a menos de 5%
- De 5 a menos de 15%
- De 15 a menos de 20%
- Mais de 20%
- A associação não consegue poupar

19. A associação possui informações referentes à suas disponibilidades financeiras existentes?

- Não, não tenho essa informação
- Tenho uma estimativa do valor que disponho
- Sim, tenho a informação exata de quanto disponho

20. A associação possui controle formal para verificar os valores a receber de seus associados ou doadores?

- Sim
- Não
- Em partes

21. Há conflitos entre as contas pessoais e as contas da associação?

- Sim
- Não
- Eventualmente

22. Quais as pessoas que tem acesso ao caixa da associação?

- Tesoureiro
- Presidente
- Vice-presidente
- Outro _____

23. Assinale as principais dificuldades na gestão financeira da associação?

- Alta taxa de juros
- Dificuldade de captação de capital de giro
- Inadimplência
- Dificuldade de planejamento do fluxo de caixa
- Crise econômica
- Dificuldade em obter mão de obra qualificada para gestão financeira
- Preço da mão de obra qualificada para atuar na área de gestão financeira
- Nenhuma dificuldade
- Outro _____

24. Você faz uso das Assessorias/Consultorias na área de Gestão Financeira?

- SEBRAE
- CIC
- Apoio dos sindicatos
- Não faço uso de nenhuma Assessoria/Consultoria
- Outro _____

25. Em sua leitura, que mais contribuiria com a eficiência da Gestão Financeira nas associações?
