

## GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: CONFIGURAÇÕES E DEMANDAS DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

**Sheila Mirian Barbosa Israel**

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

E-mail: [sheilambisrael@gmail.com](mailto:sheilambisrael@gmail.com)

**Helen Alves Menezes**

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

E-mail: [helenmenezes1105@gmail.com](mailto:helenmenezes1105@gmail.com)

**Rossana Guerra de Sousa**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

E-mail: [rossanagsousa@gmail.com](mailto:rossanagsousa@gmail.com)

Linha Temática: Controladoria no Terceiro Setor

### RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi analisar a expectativa dos gestores das organizações pertencentes ao Terceiro Setor quanto à utilização do planejamento e controle financeiro. Quanto ao universo analisado, abrangeu-se 240 organizações não governamentais, cadastradas na Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG), obtendo-se uma amostra de 26 respondentes. Os dados coletados, de natureza quantitativa, foram tratados com auxílio de estatística descritiva. Para realização da pesquisa e em conformidade com o objetivo proposto, foram expostas aos respondentes as principais ferramentas de planejamento e controle financeiro, estando estas em consonância com a literatura. Ao tratar da utilização das ferramentas de planejamento e controle financeiro, a pesquisa identificou uma maior concentração das respostas (21) para as ferramentas de controle bancário e prestação de contas. Quanto a não utilização, destacaram-se as ferramentas de gestão de capital de giro e planejamento tributário, com 6 e 5 respostas respectivamente, havendo a mesma proporção para sua utilização em completude. Ao tratar da importância das ferramentas, houve destaque para o controle de contas a pagar e receber, com 24 respostas, seguidas, respectivamente, pelas ferramentas de controle bancário e prestação de contas (23 respostas), destacou-se também a ausência de respostas das ferramentas vistas como não importantes. Quanto à expectativa dos gestores em relação às ferramentas de planejamento e controle financeiro, pode-se considerar uma expectativa positiva, uma vez que estes reconhecem a importância que as mesmas oferecem e afirmam utilizar grande parte delas, apresentando um grau de concordância acima de 3.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro. Controle Financeiro. Terceiro Setor

### 1. INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor, denominadas organizações sem fins lucrativos, surgiram diante da identificação das lacunas sociais deixadas pelo Estado, buscando minimizar os efeitos de sua inoperância através de projetos que objetivavam solucionar problemas sociais e equilibrar a desigualdade social, atendendo as necessidades coletivas e promovendo o bem estar social (SANTOS et al, 2008; MAÑAS e MEDEIROS, 2012; FIGUEIREDO et al, 2013; MARQUES et al, 2015)

A temática envolvendo o Terceiro Setor tem demonstrado relevância diante da sociedade como um todo, sendo evidente o seu crescimento nos últimos anos. A pesquisa publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2012) indica como resultado o crescimento do número de Fundações Privadas e Sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL) entre os anos de 2006 e 2010, a qual se observou uma evolução de 8,8%, representando cerca de 27 mil novas organizações constituídas neste período.

De acordo com Santos et al. (2008) e Cunha e Matias-Pereira (2012), um dos principais assuntos sobre o Terceiro Setor envolve o gerenciamento financeiro destas organizações. Pesquisas realizadas pelos autores discorrem sobre a captação e gerenciamento de recursos para sua sobrevivência, advindos de parcerias com instituições de representação internacional, convênios com o Estado, empresas que repassam recursos de forma voluntária ou por incentivo tributário, e até mesmo organizações do terceiro setor presentes em outros países.

Campos (2008) e Starosky Filho, Carli e Toledo Filho (2012) apontam as dificuldades enfrentadas diante da gestão financeira nas organizações do Terceiro Setor, afirmando que grande parte delas é gerida por voluntários, que nem sempre estão qualificados para gerenciar os recursos financeiros obtidos de forma eficiente.

Ante o exposto, o planejamento e controle financeiro são vistos como elementos essenciais para sustentabilidade de uma organização, não obstante são destacados como ferramentas de vital importância para continuidade e sobrevivência organizacional, permitindo o gerenciamento eficaz dos recursos financeiros (NAKAYASU e SOUZA, 2004).

Tendo em vista as dificuldades apontadas diante do gerenciamento financeiro destas organizações, e compreendido este como um elemento essencial para sua sustentabilidade, o presente estudo buscou responder ao seguinte problema: o planejamento e controle financeiro utilizado pelas ONG's correspondem à expectativa dos gestores? Tendo como objetivo: analisar a expectativa dos gestores das organizações pertencentes ao Terceiro Setor quanto à utilização do planejamento e controle financeiro.

A metodologia utilizada quanto aos objetivos caracterizou-se como exploratório-descritiva, a coleta de dados se deu através de *survey*. Quanto ao universo analisado, abrangeu-se 240 organizações não governamentais, cadastradas na Associação Brasileira de Organizações não Governamentais, obtendo-se uma amostra de 10,83%.

Além da introdução, a pesquisa apresenta, na seção 2, uma revisão de literatura pertinente ao terceiro setor e ao planejamento e controle financeiro. Sequencialmente, são expostos, na seção 3, os procedimentos metodológicos, seguido da seção 4, que contempla a análise e discussão dos dados e, por fim, a seção 5 apresentando as considerações finais desta pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Terceiro Setor**

De acordo com Figueiredo et al. (2013), o Terceiro Setor surgiu na América Latina na década de 50, sobre influência de militâncias sociais e movimentos da igreja católica. Afirmam Starosky Filho, Carli e Toledo Filho (2012) que, na América do Norte, sua implantação se deu na década de 70 impulsionada por pesquisadores americanos, posteriormente, na década de 80, são destacados indícios de sua adoção por países do continente europeu.

O conceito do Terceiro do Setor é praticamente unânime na literatura, expõe-se neste estudo a contextualização de Mañas e Medeiros (2012 p. 20): “[...] o Terceiro Setor é o espaço da economia ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas, sem fins

lucrativos, que realizam atividades complementares às públicas, visando a contribuir com a solução de problemas sociais, orientada ao bem comum”.

O Terceiro Setor pode ser compreendido como organizações com objetivos sociais e não econômicos, voltadas ao bem-estar social e de sua coletividade, que buscam atender através de projetos e ações sociais às demandas sociais que não supridas pelo Estado.

A terminologia Terceiro Setor é precedente da existência do primeiro e segundo setor, possuindo representações próprias, conforme se observa no Quadro 1:

Quadro 1 - Setores e representações

Setor	Representações
Primeiro setor	Representado pelo Estado (entidades públicas governamentais)
Segundo Setor	Representado pelo Mercado (entidades privadas: empresas)
Terceiro Setor	Representado por agentes privados que oferecem bens e serviços públicos.

Fonte: adaptado Tachizawa, 2007.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade - CFC (2015 p. 36), as organizações representadas pelo Terceiro Setor possuem as seguintes características básicas:

- a) promoção de ações voltadas para o bem-estar comum da coletividade;
- b) manutenção de finalidades não lucrativas;
- c) adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais (associação, fundação ou organização religiosa);
- d) atividades financiadas por capital próprio, investimento público do Primeiro Setor (governamental) e investimento privado do setor empresarial ou de particulares;
- e) aplicação do resultado das atividades econômicas que porventura exerça nos fins sociais a que se destina ou para incremento do seu patrimônio;
- f) desde que cumpra requisitos específicos, definidos por lei, é fomentado por renúncia fiscal do Estado.

Diversas são as denominações atribuídas a essas organizações, conforme destaca Tude e Rodrigues (2007): organizações não governamentais (ONG's); organizações da Sociedade civil (OSC's); organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP's); organizações sem fins lucrativos (OSFL's), como também: organizações filantrópicas, organizações sociais, organizações caridosas entre outras.

No Brasil, como uma das representantes das organizações do Terceiro Setor, há a Associação Brasileira de Organização Não-Governamental (ABONG), criada em 1991, que tem como principais objetivos promover o intercâmbio entre as ONGs e representar coletivamente essas organizações junto ao Estado e aos demais atores da sociedade civil.

De acordo com Mário et al. (2013), observa-se que diversas organizações contidas na esfera do Terceiro Setor surgiram diante da iniciativa de pessoas que não dispunham de conhecimentos técnicos referentes aos processos de gestão e utilização de ferramentas de controle, que por sua vez poderia comprometer a sustentabilidade organizacional. Com base neste posicionamento, se discute no próximo tópico pontos sobre o gerenciamento financeiro nas organizações do Terceiro Setor, compreendido este como um dos elementos chave para a sustentabilidade de toda e qualquer organização.

## 2.2 Planejamento e Controle Financeiro

Vistas como instituições sem fins lucrativos, as organizações pertencentes ao Terceiro Setor têm grande parte de seus recursos financeiros captados através de doações, que são habitualmente programadas, exigindo de seus gestores um gerenciamento financeiro contínuo e eficaz, garantindo que seus recursos sejam devidamente empregados. (BETTIOL JUNIOR, 2005; MORAES, TORRES e PONTES, 2009).

A gestão financeira busca gerir os recursos financeiros organizacionais, diante da sua captação e alocação, garantindo que sejam utilizados de forma racional (POTRICHET et al., 2012). O gerenciamento financeiro de uma organização é visto como elemento chave para sua continuidade e sobrevivência, a adoção de ferramentas financeiras envolvendo planejamento e controle são determinantes para uma gestão eficaz (LOPES et al., 2014).

As ferramentas de planejamento e controle financeiro corroboram com a eficácia da gestão financeira, fornecendo aos gestores informações pertinentes e colaborativas nos processos de tomada de decisão (KUMMER, BROMBERGER e DONDONI, 2011).

Santos e Monteiro (2004) explanam sobre a importância da utilização das ferramentas e controle financeiro nas organizações, afirmando que são elementos essenciais para o gerenciamento financeiro eficaz, assim como fonte de informações diante da saúde financeira organizacional e o desempenho financeiro.

O Quadro 2 expõe as ferramentas usualmente utilizadas no processo de gestão financeira, essas compreendidas como ferramentas de planejamento e controle financeiro.

Quadro 2 - Ferramentas de planejamento e controle financeiro

<b>Ferramentas</b>	<b>Finalidades</b>
Planejamento Estratégico	O Processo de Planejamento Estratégico pode ser definido como sendo a maneira através da qual uma organização elabora, implementa e controla seus planos e programas, visando alcançar e/ou manter posições relativas e objetivos específicos no futuro (SANTOS e MONTEIRO, 2004 p.39)
Planejamento Financeiro (curto/longo prazo)	Demonstra os objetivos e metas financeiras a serem alcançadas a curto e longo prazo, sendo também utilizado como elemento de tomada de decisão quando demandado (ROSS, WERTERFIELD e JORDAM, 2000)
Análise de Relatórios Financeiros (BP/DRE)	A análise dos relatórios financeiros é um dos elementos mais importantes da gestão financeira, pois possibilita avaliar o desempenho-econômico organizacional em determinados períodos (ASSAF NETO, 2010).
Análise de Indicadores Financeiros	Os indicadores financeiros são classificados em quatro grupos: liquidez e atividade, endividamento e estrutura, rentabilidade e análise ações, analisados em conjunto retratam a situação da saúde financeira organizacional (ASSAF NETO, 2010).
Gestão de Capital de Giro	O capital de giro é compreendido como os recursos disponíveis no ativo circulante, que buscam garantir a liquidez organizacional em curto prazo (ASSAF NETO e SILVA, 1997).
Orçamento	Para Garrison e Noreen (2001 p.262): “Orçamento é um plano detalhado da aquisição e do uso de recursos, financeiros ou de outra natureza, durante um período especificado. Representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos. [...]”
Fluxo de Caixa	O fluxo de caixa é o meio pelo qual se gerencia todas as entradas e saídas de recursos financeiros, isto é, como se dá a captação e alocação de capital (ASSAF NETO e SILVA, 1997).

Controle Bancário	O controle bancário consiste em acompanhar todas as transações ocorrentes nas contas bancárias da organização, identificando créditos, débitos; assim como os saldos existentes (LOPES et al., 2014)
Controle de Contas a Pagar e Receber	O contas a pagar de uma organização é proveniente de suas obrigações a serem devidamente pagas e controladas (LIMA e IMONIANA, 2008). Por sua vez o contas a receber diz respeito ao controle de receitas a serem captadas/recebidas (LOPES et al., 2014).
Controle de Custos	A contabilidade de custos também pode ser utilizada pelas entidades sem fins lucrativos para o “bom gerenciamento dos recursos obtidos, face às atividades que devem ser desempenhadas” (ZACARIAS et al., 2008 p.20).
Controle de Despesas	O controle de despesas é citado pela ABONG (2003) como uma das ferramentas de controle com despesas administrativas e operacionais.
Controle de Fundo Fixo	O controle de fundo fixo é citado pela ABONG (2003) como uma das ferramentas de controle para pequenos gastos
Prestação de Contas	“Prestação de contas” é o conjunto de documentos e informações disponibilizados pelos dirigentes das entidades aos órgãos interessados e autoridades, de forma a possibilitar a apreciação, conhecimento e julgamento das contas e da gestão dos administradores das entidades, segundo as competências de cada órgão e autoridade, na periodicidade estabelecida no estatuto social ou na lei (CFC, 2015 p. 81)
Auditoria Interna	O CFC (2015) menciona a auditoria interna como elemento de validação dos controles internos existentes nas ONG’s.

**Fonte:** elaborado pelas autoras

As ferramentas de planejamento e controle financeiros são considerados mecanismos de sustentabilidade organizacional, compreendendo a gestão dos recursos financeiros de forma contínua e efetiva (ARAÚJO e SANTANA, 2015). Salienta Nakayasu e Sousa (2004) que planejamento e controle se relacionam de forma direta, um planejamento sem controle compromete o gerenciamento eficaz, e assim vice-versa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O universo da pesquisa foi constituído a partir de dados contidos na ABONG no qual se consta cadastrado no ano de 2016, 240 organizações associadas, a unidade de análise se estendeu a todas as organizações cadastradas, caracterizando uma pesquisa censitária. Diante da análise literária, as dimensões a serem investigadas são planejamento e controle financeiro, compreendendo que são elementos que se relacionam diretamente, admitindo-se que a falta de planejamento compromete a eficácia dos controles financeiros mutuamente.

A coleta de dados se deu a partir de aplicação de *Survey*, enviado em formato eletrônico (e-mails e canal de contato dos *sites*) a cada organização. Para efeito de validação fora efetuado um pré-teste (PRODANOV e FREITAS, 2013), que resultou em pequenos ajustes no questionário com o intuito de se obter melhor qualidade nas respostas a serem adquiridas.

O questionário, por sua vez, foi estruturado em quatro blocos: (i) perfil da ONG, (ii) perfil do respondente, (iii) utilização das ferramentas de planejamento e controle financeiro, e, (iv) expectativa quanto a utilização das ferramentas de planejamento e controle financeiro.



Especificamente, nos blocos (iii) e (iv), com o objetivo de identificar o nível de utilização das ferramentas de planejamento e controle financeiro no processo decisório das ONG's participantes da pesquisa, foi solicitado aos respondentes que atribuíssem um nível de utilização as ferramentas de planejamento e controle, em uma escala representada por uma gradação em plano *contínuum* de níveis de utilização, onde (0 – zero) indicará a não utilização da ferramenta e (5 – cinco) a utilização da ferramenta em sua completude. Já em relação ao nível de importância das ferramentas de planejamento e controle financeiro, os níveis apresentados foram (0 – zero) que indicará a ausência de importância da ferramenta e (5 – cinco) a extrema importância da ferramenta no processo decisório.

Quanto ao tratamento dos dados, caracterizados como quantitativos, foi realizada análise estatística descritiva em sua dimensão. Entretanto, para complementar a análise da utilização e importância das ferramentas de planejamento e controle financeiro no processo decisório, foi utilizada a média aritmética como medidas de tendência central.

Assim, a média será utilizada para demonstrar a gradação de utilização e importância atribuída pelos respondentes às ferramentas pesquisadas, quanto mais próximo dos extremos (0 – 5) a média se posicionar, mais conclusivo será o posicionamento dos sujeitos investigados.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Perfil das ONG's e dos Respondentes**

Elegeram-se, como sujeito da pesquisa, os gestores ou responsáveis pela ONG's. Para tanto, fez-se necessário investigar o perfil dos respondentes, pelo qual se buscou identificar a função exercida, o tempo de experiência na função e o grau de escolaridade.

No que tange à função exercida pelos sujeitos da pesquisa, tem-se as funções de coordenador administrativo financeiro (34,62%), assessor de gestão/planejamento (23,08%), coordenador geral/financeiro (11,54%), diretor (7,69%), diretor administrativo (7,69%), controladoria (3,85%), secretaria executiva (3,85%), gerente financeiro (3,85%) e integrantes (3,85%). Observou-se que 73,08% dos respondentes exercem funções que, pela própria natureza, são responsáveis por realizar o planejamento financeiro, bem como analisar a efetividade dos controles financeiros.

Já em relação ao tempo de experiência na função, os respondentes indicaram ter até 5 anos (26,92%), de 6 a 10 anos (34,62%), de 11 a 15 anos (23,08%), de 16 a 20 anos (11,54%), de 21 a 25 anos (3,85%), inexistindo respondentes com mais de 26 anos de experiência na função. Apesar da predominância (34,62%) de respondentes com 6 a 10 anos de experiência, observou-se que 38,47% dos respondentes possuem profissão já alicerçada e ampla experiência na função.

Ao considerar o grau de escolaridade dos respondentes, observou-se hegemonia (88,46%) de profissionais que possuem graduação, dos quais 42,31% possuem pós-graduação. Apenas 3,85% indicaram possui ensino médio e 7,69% ensino técnico. Sendo a hegemonia da escolaridade encontrada, o conhecimento acadêmico é necessário para o exercício das funções exercidas pelos respondentes.

Deste modo, a predominância identificada pela função exercida, o tempo de experiência na função, bem como o grau de escolaridade dos respondentes, pode impactar positivamente a pesquisa, mediante a possibilidade dos respondentes distinguirem as ferramentas de planejamento e controle financeiro, bem como identificar o grau de utilização dessas ferramentas nas ONG's as quais representam, e a importância dessas ferramentas no processo decisório.

No que se refere ao perfil das ONG's respondentes, buscou-se identificar a região que a mesma está situada, o tempo de atuação de cada organização, a quantidade de funcionários,

voluntários e beneficiados envolvidos, as fontes de recursos financeiros que mantêm o funcionamento da organização, bem como a identificação da principal e da segunda maior fonte de receita.

Dos 240 questionários aplicados, obteve-se retorno de 26 organizações, o que representa 10,83% do universo analisado. Ressaltando-se a ausência de respondentes da região norte, bem como pouca participação das regiões sul e centro-oeste, com taxa de retorno de 7,69% e 11,53%, respectivamente. Desta forma, a pesquisa refletirá mais fortemente as regiões nordeste (53,85%) e sudeste (26,92%), por possuírem maiores taxas de retorno.

Em relação ao tempo de atuação das organizações pesquisadas, observou-se a predominância (50%) de ONG'S entre 21 e 30 anos de atuação. Contudo ressalta-se que 88,46% das ONG's pesquisadas possuem tempo de atuação acima de 11 anos, o que demonstra a consistência dessas organizações no mercado, mesmo sendo consideradas como organizações não sólidas, mediante as dificuldades encontradas na construção de um modelo administrativo que atenda, tecnicamente, às necessidades existentes e as peculiaridades do Terceiro Setor (PRADO, 2003).

A tabela 1 aponta a quantidade de voluntários e funcionários vinculados a organizações respondentes.

Tabela 1 - Quantidade de Voluntários e Funcionários

	<b>Quantidade de Voluntários (trabalhadores não remunerados)</b>	<b>Quantidade de Funcionários (empregados)</b>
<b>Funcionários</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Não Tem</b>	53,85%	3,85%
<b>Até 10</b>	42,31%	38,46%
<b>De 11 a 50</b>	3,85%	50,00%
<b>De 51 a 100</b>	0,00%	7,69%
<b>Acima de 101</b>	0,00%	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Em relação à quantidade de voluntários envolvidos nas ONG's, 53,85% das organizações participantes da pesquisa informaram não possuírem voluntários em seu quadro de colaboradores, sendo incompatível a definição de terceiro setor indicada por Fernandes (1994, citada por Holanda, 2003) que ao defini-lo enfatiza a participação voluntária como característica em destaque.

Ao avaliar as ONG's pesquisadas no que tange à quantidade de funcionários, observou-se a predominância (88,46%) de ONG's com 10 a 50 funcionários. Ao analisar a relação entre a quantidade de funcionários e voluntários das organizações participantes da pesquisa, identificou-se que 40% das organizações que tem até 10 funcionários, indicaram não ter voluntários, já em relação às organizações que possuem de 11 a 50 funcionários, a quantidade de organizações que não possuem voluntários aumenta, chegando a 61,5%.

Silva e Silva (2002) destaca que a profissionalização das ONG's é um dos motivos de diminuição ou ausência de voluntários nas organizações não governamentais, o que fomenta a formação de um quadro de colaboradores e gestores com conhecimento necessário para melhor gerir a organização. Desta forma, a notória profissionalização das ONG's pesquisadas, pode contribuir positivamente para o atendimento do objetivo da pesquisa.

Em relação à quantidade de pessoas as quais as organizações informam beneficiar atualmente, vislumbra-se identificar o porte da organização. Mediante isso, observou-se que 53,85% das organizações respondentes atendem atualmente mais de 301 pessoas, 3,85%

atendem até 50 pessoas, 34,62% entre 51 e 300 pessoas, e 7,69% indicaram não possuir beneficiados, essa resposta pode demonstrar a inatividade da organização ou a não compreensão da pergunta, uma vez que as ONG's têm como fundamentação beneficiar uma classe ou grupo e pessoas, com objetivo de atender através de projetos e ações sociais às demandas que não são supridas pelo Estado, além de fomentar a realização de ações voltadas ao bem estar social e de sua coletividade.

Ao investigar as fontes de recursos financeiros das ONG's pesquisadas, foi solicitado aos respondentes para que indicassem, inicialmente, as diversas fontes dos seus recursos e, a posteriori, com o objetivo de identificar a importância dessas fontes de recursos na manutenção e continuidade das organizações pesquisadas, foi solicitado que indicassem a fonte principal e secundária dos recursos.

Nessa direção, foram indicadas como possíveis fontes recursos das ONG's pesquisadas, as doações realizadas por possíveis mensalidades ou anuidade cobradas a beneficiados (15,38%), pagamento por serviços prestados (26,92%), pessoas físicas (38,46%) ou jurídicas (46,15%), recursos governamentais (61,54%) e outras (65,38%).

Dentre as fontes anteriormente explanadas, as mais citadas como fonte principal de recursos foram Outras Fontes com 46,15% e os Recursos Governamentais com 34,62%. Em relação às fontes secundárias de recursos, percebeu-se que 41,67% das organizações que indicaram Outras Fontes como fonte principal, indicaram como fonte secundária de receita os Recursos Governamentais. Já as entidades que indicaram os Recursos Governamentais como fonte primária de recursos, indicaram as Outras Fontes (66,67%) como fonte de recursos secundária. Desta forma, ressalta-se que as fontes de recursos mais significativas são Outras Fontes e os Recursos Governamentais, por serem destacadas pelos respondentes como fonte principal e secundária de receita.

No que se refere ao financiamento das organizações pesquisadas, vislumbrou-se identificar as fontes de recursos financeiros, mediante suas possíveis implicações, visto que há nos colaboradores, ou seja, nos provedores dos recursos financeiros, o desejo pelo retorno do investimento realizado, que no âmbito do terceiro setor refere-se ao resultado social dos projetos realizados pelas ONG's. (DA SILVA e SILVA, 2002; CASIMIRO e FREITAS, 2008)

Mediante essa demanda, as ONG's buscam ser mais eficazes e eficientes no método de gestão, buscando atingir a missão e os objetivos definidos em seu planejamento, para atender à exigência de resultados demandadas por esses colaboradores. (DA SILVA e SILVA, 2002; CASIMIRO e FREITAS, 2008)

## **4.2 Utilização e Expectativa Sobre a Importância das Ferramentas de Planejamento e Controle Financeiro**

Essa pesquisa revelou desafios e expectativa dos sujeitos da pesquisa relativos à utilização das ferramentas de planejamento e controle financeiro no processo de gestão, bem como a importância destas na tomada de decisão.

No que tange à utilização das ferramentas de planejamento e controle, há uma expressiva representatividade das ONG's pesquisadas (21), na indicação da utilização das ferramentas de controle bancário e prestação de contas em sua completude. Essa expressiva percepção da utilização das ferramentas deve-se aos recursos governamentais estarem dentre as duas principais fontes de recursos das ONG's pesquisadas, uma vez, que é obrigação do gestor das entidades componentes do terceiro setor em prestarem contas aos órgãos deliberativos e ao Poder Público, sendo controle bancário um dos elementos que compõem a prestação de contas (CFC, 2015, p.81-83).



Na Tabela 2, é demonstrada a percepção dos respondentes quanto à utilização das ferramentas de planejamento e controle financeiros nas ONG's as quais representam.

Tabela 2 - Utilização das Ferramentas de Planejamento e Controle Financeiro

Ferramentas	Grau de Utilização					
	0	1	2	3	4	5
Análise de indicadores financeiros	5	2	4	3	6	6
Análise de relatórios financeiros (BP - DRE)	5	2	2	4	5	8
Auditoria interna	3	2	2	3	2	14
Controle bancário	0	1	0	2	4	21
Controle de contas a pagar e contas a receber	0	1	0	2	5	18
Controle de custos	0	0	2	5	5	12
Controle de despesas	0	1	1	1	8	15
Controle de fundo fixo	0	0	2	2	8	12
Fluxo de caixa projetado	3	2	4	3	8	6
Fluxo de caixa realizado	1	2	2	4	6	11
Gestão de capital de giro	6	6	2	2	4	6
Orçamento	2	1	3	2	6	12
Planejamento estratégico	0	1	3	5	8	9
Planejamento financeiro (curto ou longo prazo)	0	0	7	3	8	8
Planejamento tributário	5	2	5	4	5	5
Prestação de contas	0	1	0	0	4	21

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Ainda sobre a utilização das ferramentas objeto desse estudo, observou-se que algumas ONG's indicaram não utilizar algumas ferramentas, tais como a Gestão de Capital de Giro e o Planejamento Tributário, as quais foram indicadas por 6 e 5 respondentes respectivamente. Destaque para não utilização dessas ferramentas, por essas percepções não serem unânimes, uma vez que a mesma proporção de respondentes indicou utilizar essas ferramentas em sua completude. Destaca-se que a recorrência na existência de extremos configura uma não hegemonia na utilização das ferramentas de planejamento e controle financeiro nas ONG's pesquisadas. Na tabela 3, é demonstrada a percepção dos respondentes quanto à importância das ferramentas de planejamento e controle financeiros nas ONG's as quais representam.

Tabela 3 - Importância das Ferramentas de Planejamento e Controle Financeiro

Ferramentas	Grau de Importância					
	0	1	2	3	4	5
Análise de indicadores financeiros	0	3	7	1	7	8
Análise de relatórios financeiros (BP - DRE)	0	4	2	3	6	11
Auditoria interna	0	0	3	2	3	18
Controle bancário	0	0	0	1	2	23
Controle de contas a pagar e contas a receber	0	0	0	1	1	24
Controle de custos	0	2	0	4	2	18
Controle de despesas	0	0	0	1	5	20
Controle de fundo fixo	0	0	1	4	3	18
Fluxo de caixa projetado	0	0	3	1	9	13
Fluxo de caixa realizado	0	0	3	0	6	17
Gestão de capital de giro	0	4	3	2	8	9
Orçamento	0	0	1	1	5	19
Planejamento estratégico	0	0	1	4	4	17
Planejamento financeiro (curto ou longo prazo)	0	0	2	4	5	15
Planejamento tributário	0	4	6	2	5	9

<b>Prestação de contas</b>	0	0	0	1	2	23
----------------------------	---	---	---	---	---	----

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Ao analisar a importância atribuída pelos os sujeitos da pesquisa as ferramentas de planejamento e controle, destaca-se a ausência na indicação de ferramentas como não importantes. Observa-se, também, que a ferramenta de controle de contas a pagar e contas a receber foi indicada por 24 organizações como de extrema importância no processo decisório, seguidos pelas ferramentas de prestação de contas e controle bancário, ambas com indicação de 23 organizações.

Segundo Lima e Campos (2003), para que a prestação de contas seja estabelecida de forma transparente e a organização não se torne alvo da não credibilidade perante os *stakeholders*, é importante a mensuração de todo processo operacional da entidade, para que assim haja uma administração eficiente. Para tanto, faz-se necessário que a organização faça uso de controles que possibilite essa mensuração e que, em consequente, atrelados a ações de planejamento promovam o desenvolvimento da entidade. Nessa direção, pode-se observar que a percepção dos gestores sobre a importância das ferramentas de controle e planejamento financeiro indica consonância com as necessidades de clareza e atendimento dos objetivos propostos das entidades pesquisadas.

Na tabela 4, destaca-se a média aritmética como medida de tendência central, para caracterizar a gradação sobre as possíveis similaridades ou dissimilaridades entre a importância e a utilização das ferramentas de planejamento e controle financeiro, estabelecidas com base na revisão preliminar de literatura.

Tabela 4 – Ferramentas de planejamento e controle financeiro: importância e utilização

Ferramentas	Importância	Utilização
	Média	Média
Análise de indicadores financeiros	3,38	2,81
Análise de relatórios financeiros (BP - DRE)	3,69	3,00
Auditoria interna	4,38	3,58
<b>Controle bancário</b>	4,85	4,92
Controle de contas a pagar e contas a receber	4,88	4,50
Controle de custos	4,31	3,81
Controle de despesas	4,73	4,35
Controle de fundo fixo	4,46	3,92
Fluxo de caixa projetado	4,23	3,12
Fluxo de caixa realizado	4,42	3,73
Gestão de capital de giro	3,58	2,38
Orçamento	4,62	3,73
Planejamento estratégico	4,42	3,81
Planejamento financeiro (curto ou longo prazo)	4,27	3,65
Planejamento tributário	3,35	2,65
<b>Prestação de contas</b>	4,85	4,69

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

As respostas obtidas nesse levantamento prenunciam uma visão otimista acerca da importância das ferramentas objeto desse estudo, pois se identifica o reconhecimento de que essas oferecem ao gestor ampla possibilidade no gerenciamento dos recursos da organização.

Não obstante, verificam-se limitações na utilização das ferramentas de planejamento e controle financeiro destinadas a auxiliar e compor o processo de gestão das ONG's

respondentes, principalmente a ferramenta de gestão de capital de giro por demonstrar média de 2,38, o que demonstra indicação de pouca utilização dessa ferramenta pela maioria da ONG's pesquisadas. Segundo Baradel, Martins e Oliveira (2011), para que os recursos da empresa sejam mais bem utilizados, faz-se necessário que o gestor realize o planejamento financeiro e assim certifique-se que a organização apresenta liquidez suficiente para atender as necessidades da mesma. Nesse diapasão, a gestão do capital de giro possibilita a união de fatores operacionais e estratégicos, que propicie um melhor gerenciamento dos recursos.

A pesquisa revela que os desafios enfrentados pelos gestores das ONG's são significativos, principalmente no que tange a lógica empresarial por trás das ferramentas estudadas; o que demanda profissionalização da gestão para que haja o devido enquadramento do planejamento numa visão estrutural, condizentes com as demandas da sociedade por maior transparência dos recursos e pelo cumprimento das missões e consecução dos objetivos das ONG's. (PRADO, 2003)

A profissionalização identificada como predominante nas ONG's pesquisadas, oportunizou a familiaridade dos gestores com as ferramentas de planejamento e controle financeiro, o que denota desambiguidade dos níveis positivos de percepção quanto à utilização e importância dessas ferramentas na gestão das ONG's pesquisadas.

Em relação à utilização e importância das ferramentas de planejamento e controle financeiro, observa-se que a graduação de importância sempre é mais elevada quando comparada a graduação da utilização, com exceção do controle bancário. Observação que ressalta a ideia de que a não utilização ou a parcialidade na utilização de tais ferramentas, não se deve à ausência de percepção sobre a importância por parte dos gestores das organizações pesquisadas.

Ao analisar a Tabela 4, observa-se que as ferramentas de planejamento e controle que evidenciaram estar equiparadas em relação à utilização e importância, por demonstrarem graduações semelhantes em relação à média, são as ferramentas de prestação de contas (4,85 importância e 4,69 utilização) e controle bancário (4,85 importância e 4,92 utilização). Mediante da proximidade da média ao extremo positivo (5) é conclusivo a importância dessas ferramentas na tomada de decisão, bem como da utilização no processo de gestão nas ONG's pesquisadas.

Os dados obtidos na Tabela 4 acenam para um processo de gestão fundamentado no planejamento e controle financeiro por demonstrarem utilizar as ferramentas que servem a essa finalidade, opinião prenunciada pelas graduações positivas (3,1 a 5) reveladas. Posicionamento similar no que tange a importância dessas ferramentas no processo de gestão e de tomada de decisão nas ONG's pesquisadas, mediante da demonstração da receptividade dos respondentes, posicionamento este revelado na graduação positiva (3,01 a 5) identificada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O gerenciamento financeiro é um dos elementos chave para manter a sustentabilidade de uma organização, não obstante as organizações pertencentes ao Terceiro Setor, assim como outras organizações, enfrentam o desafio de gerenciar seus recursos de forma eficiente, advindos estes de doações, repasses organizacionais e demais parcerias. Vistas como organizações voltadas a atender as lacunas sociais são usualmente constituídas e geridas por pessoas que não dispõem de pleno conhecimento técnico para conduzir tal gerenciamento, este posicionamento é exposto pela literatura como uma das grandes preocupações quanto a sobrevivência destas organizações.

Contudo, os resultados obtidos demonstram que grande parte das organizações possuem gestores voltados funcionalmente a gestão financeira, possuindo experiência na função e formação acadêmica no nível de graduação e pós-graduação, assim também foi

identificado que tais organizações são compostas em sua maior representatividade por funcionários ativos em detrimento a voluntários.

Compreendidas como organizações sem fins lucrativos, a captação de recursos para se manterem funcionalmente ativas é advinda de doações, recursos governamentais, serviços prestados e parcerias formadas.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, diante do embasamento teórico, foram identificadas as principais ferramentas de planejamento e controle financeiro, sendo estas expostas, de forma aplicada, aos gestores destas organizações, buscando identificar o grau de utilização em relação a sua importância. Como ferramentas mais utilizadas pelos gestores, destacaram-se o controle bancário e a prestação de contas, quanto a não utilização expuseram as ferramentas de gestão de capital de giro e planejamento tributário. Quanto às ferramentas mais importantes apontam-se o controle de contas a pagar e receber seguido respectivamente pelo controle bancário e prestação de contas, fazendo valer as respostas quanto às ferramentas mais utilizadas, vale salientar que neste quesito: importância, todas as ferramentas foram sinalizadas como importantes, sem restrições.

Quanto à expectativa dos gestores em relação às ferramentas de planejamento e controle financeiro, observou-se a relação existente entre a média das respostas dadas a sua importância e utilização, apesar de todos respondentes reconhecerem a parcial/total importância das ferramentas expostas, houve similaridades e dissimilaridades quanto a sua utilização, contudo pode-se considerar que a expectativa dos gestores em relação às ferramentas apresenta um aspecto positivo, uma vez que, estes conhecem a importância que as mesmas apresentam e afirmam utilizar grande parte delas em grau de concordância acima de 3.

Por conseguinte, cabe salientar que os resultados encontrados neste estudo não devem ser generalizados, uma vez que se optou por analisar um universo limitado, havendo um pequeno quantitativo de respondentes. Como pesquisa futura sugere-se utilizar outra fonte de base de dados para compor o universo e, conseqüente, amostra em busca de um maior quantitativo de respostas, assim como resultados advindos de outras organizações pertencentes ao terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

ABONG. *Associação Brasileira de Organizações não Governamentais*. Disponível em: <<http://abong.org.br/>>. Acesso em 12 de Setembro de 2016.

ABONG. *Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais* – São Paulo: Peirópolis, 2003.

ARAÚJO, V. D.; SANTANA, J. C. O planejamento financeiro como mecanismo de sustentabilidade dos empreendimentos informais da economia solidária. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 16, n. 1, p. 94-111, 2015.

ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. *Administração de capital de giro*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BARADEL, E. C.; MARTINS, S.; OLIVEIRA, A. R. Planejamento e controle financeiro: Pesquisa-ação em uma microempresa varejista. *Revista de Negócios*, v. 15, n. 4, p. 78-96, 2011.

BETTIOL JÚNIOR, A. Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor: um estudo de caso. *Dissertação* (Mestrado em Ciência Contábeis). Universidade de São Paulo– USP. São Paulo, 2005.

- CAMPOS, G. M. Estudo sobre a captação de recursos materiais e financeiros em entidades do terceiro setor situadas nas cidades de Vila Velha e Vitória (ES). *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, v. 2, n. 1, p. 94-110, 2008.
- CASIMIRO, A. C. Q.; FREITAS, L. S. Modelos de Gestão em Organizações Não-Governamentais: Da gestão original à gestão estratégica. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 5, 2008, Resende, *Anais...* Resende: SEGET, 2008.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social*. Brasília: CFC, 2015.
- CUNHA, J. H. C.; MATIAS-PEREIRA, J. Captação de recursos no terceiro setor: fatores estratégicos para divulgação de informações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 9, n. 18, p. 83-102, 2012.
- DA SILVA, G. M.; SILVA, S. G. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. 2002. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002
- FIGUEIREDO, V. C.; SOUZA, A. A. A.; SILVA, I. C. M.; ROSA, M. E. A.; GAMA, M. C. B.; SETTE, R. S. Dificuldades de Gestão das Organizações Não Governamentais: Uma Nova Configuração do Modelo de Trabalho. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 4., 2002, Brasília. *Anais...* EnGPR – ANPAD, 2013.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. *Contabilidade gerencial*. 9ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HOLANDA, C. C. *Voluntariado e Terceiro Setor*. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Recife, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estudos e pesquisas informação econômica*. Rio de Janeiro, 2012.
- KUMMER, A. A.; BROMBERGER, D.; DONDONI, P. C. A Utilização das Ferramentas de Gestão Financeira das Empresas: o caso das micro e pequenas empresas da cidade de São João no Sudoeste do Paraná. *Revista CAP*. ano 5, v. 5, n. 5, p.26-32, 2011.
- LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micros, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.
- LIMA, F. G.; CAMPOS, G. M. A contabilidade como instrumento essencial no desenvolvimento das entidades do terceiro setor: o caso Acacci. In: Forum de Estudantes e Profissionais de Contabilidade do Estado do Espírito Santo, 8, 2003. Praia Formosa Aracruz *Anais...* O Marketing e a Valorização do Profissional Contábil, 2003.
- LOPES, L. C.; SIQUEIRA, K. P. S.; VIEIRA, E. M. M.; FREITAS, M. A. L. Adoção de Práticas de Controles Financeiros e não Financeiros por Microempreendedores Individuais. *Gestão e Sociedade*, v. 8, n. 21, p. 749-766, 2014.
- MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2012.
- MÁRIO, P. C.; ALVES, A. D. F.; CARMO, J. P. S.; SILVA, A. P. B.; JUPETIPE, F. K. N. A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 1, p. 64-79, 2013.
- MARQUES, B. A.; REINA, D.; RODY, P. H. A.; CAMPOS, G. M. 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.
- MORAES, F. C. C.; TORRES, A. G.; PONTES, A. E. A Contribuição da Gestão Financeira para a Sustentabilidade das Organizações Não Governamentais (ONGs). In: Encontro



- Nacional e I Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 11, 2009. Fortaleza. *Anais...* ENGEMA, 2009.
- NAKAYASU, G. N.; SOUSA, A. F. Planejamento e controle financeiro: economic value added (EVA) como instrumento de controle financeiro. In: Seminário de Administração FEA-USP. 7, 2004, São Paulo. *Anais...* SemeAD, 2004.
- POTRICHET, A. C. G.; LINHARES, T. S.; GUSE, J. C.; FREITAS, L. A. R. de .Gestão de Contas a Receber no Comércio Varejista de Materiais de Construção: Um Estudo de Caso. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 8, 2012. Rio de Janeiro. *Anais...* Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012
- PRADO, C. R. Estilo Gerencial Adotado Pelos Gestores de Organizações Não Governamentais – ONGs. In: Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Coimbra, 8, 2003. *Anais...* Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, 2003.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROSS, S. A., WERTERFIELD, R. W., JORDAM, B. D. *Princípios de administração financeira* - 2. Ed. - São Paulo: Atlas, 2000.
- SANTOS, D. P; DEODORO, P. A.; PAULA, H. C.; COLAUTO, R. D. Demonstração de valor adicionado: aplicação em uma instituição do terceiro setor de Minas Gerais. *Revista Enfoque Reflexão Contábil*, v. 27, n. 3, p. 45-56, 2008.
- SANTOS, J. A.; MONTEIRO, A. O. Alinhamento estratégico e controle financeiro: uma análise em empresas públicas de informática no Brasil. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 1, n. 10, p. 35-47, 2004.
- STAROSKY FILHO, L.; CARLI, S. B.; TOLEDO FILHO, J. R. A importância da administração financeira nas organizações do terceiro setor. In: VII EGEP - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 7, Florianópolis, 2012. *Anais...* EGEP, 2012.
- TACHIZAWA, T. *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONG's e estratégias de atuação.* 3. ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- TUDE, J.; RODRIGUES, G. K. M. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe, 6. *Anais...* Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA. 2007.
- ZACARIAS, F.L.B; LEONARDO, V.S.; SILVA, A.T. da; BORINELI, M.L. A utilização do custeio integral no processo de apuração e evidenciação de custos em entidades do terceiro setor: o caso de uma instituição de longa permanência de idosos. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, v. 19, n. 4, p. 85-106, 2008.