

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES FINANCEIROS NO PERÍODO DA  
PANDEMIA DE COVID-19 EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR:  
ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DE COMBATE AO CÂNCER (ACCA)**

*THE IMPORTANCE OF FINANCIAL CONTROLS DURING THE COVID-19  
PANDEMIC PERIOD IN A THIRD SECTOR INSTITUTION: A CASE STUDY AT THE  
ASSOCIATION TO FIGHT CANCER (ACCA)*

**Lara de Alcântara Carneiro**

IFSULDEMINAS Campus Passos

lara.carneiro@alunos.ifsuldeminas.edu.br

Clique aqui para digitar texto.

**Júlio César da Silva**

IFSULDEMINAS Campus Passos

julio.silva@ifsuldeminas.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-1644-6053>

**João Marcos Fernandino Evangelista**

IFSULDEMINAS Campus Passos

joao.evangelista@ifsuldeminas.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-1644-6053>

**Arnaldo Camargo Botazini Júnior**

IFSULDEMINAS Campus Passos

arnaldo.junior@ifsuldeminas.edu.br

<https://orcid.org/0009-0002-7645-9937>

Recebido em: 01/12/2022.

Aprovado em: 31/03/2023.



DOI: 10.18406/2359-1269v10n12023303

## Resumo

A captação de recursos fundamentalmente se configura como a base para a efetividade de organizações sociais, igualmente a ACCA – Associação de Combate ao Câncer integra este panorama. A realização eficiente de operações destinadas ao amparo a pacientes oncológicos encontra-se intrinsecamente ligada ao desempenho da organização quanto às suas receitas. Este quadro se instabilizou a partir da proliferação da pandemia da COVID-19 impelindo na atuação das atividades chave da instituição. Deste modo, o presente estudo propôs identificar quais foram os procedimentos realizados no período da pandemia (2019, 2020 e 2021) para amparar os processos relacionados à gestão financeira e captação de recursos da instituição, igualmente observando os efeitos patrimoniais e financeiros, e identificando quais medidas foram adotadas para contornar os desafios desse cenário. Metodologicamente, utilizou-se o estudo de caso, para o desempenho de uma pesquisa quali-quantitativa. No decorrer do estudo identificou-se: celebrações presenciais de cunho beneficente, vendas no bazar de itens usados e doações como operações chave orientadas à captação de recursos. Esses modelos de captação não foram integralmente adaptados para manter a constância de receitas, portanto estiveram suscetíveis a alterações. Nestas condições, a utilização de reservas financeiras foi vital para manter a regularidade das atividades. Diante deste contexto, os recursos financeiros foram decapitalizados, assim reduzidos em cerca de 37% no ano de 2020 se comparados a 2019, igualmente as receitas foram reduzidas em aproximadamente 20%. Em 2021 percebe-se uma reversão dessa situação, os índices se mostraram superiores ao ano de 2019. Nesse ano, notou-se um significativo crescimento nas receitas da instituição.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Setor moveleiro; Adversidades; Pandemia.

## Abstract

Fundraising is fundamentally the basis for the effectiveness of social organizations, and ACCA – Associação de Combate ao Câncer is also part of this scenario. The efficient performance of operations designed to support cancer patients is intrinsically linked to the organization's performance in terms of its revenues. This situation became unstable after the proliferation of the COVID-19 pandemic, which pushed the performance of the institution's key activities. Thus, the present study aimed to identify which procedures were carried out during the pandemic period (2019, 2020 and 2021) to support the processes related to the financial management and fundraising of the institution, also observing the equity and financial effects, and identifying which measures were adopted to overcome the challenges of this scenario. Methodologically, the case study was used for the performance of a quali-quantitative research. During the study, the following were identified: face-to-face charitable celebrations, sales at the bazaar of used items and donations as key operations aimed at raising funds. These funding models were not fully adapted to maintain revenue constancy, therefore they were susceptible to changes. Under these conditions, the use of financial reserves was vital to maintain the regularity of activities. In this context, financial resources were decapitalized, thus reducing by approximately 37% in 2020 compared to 2019, revenues were also reduced by approximately 20%. In 2021, there is a reversal of this situation, the indices were higher than in 2019. In that year, there was a significant growth in the institution's revenues.

**Keywords:** Third sector, financial management, pandemic, fundraising.

## Introdução

As entidades do terceiro setor expõem a necessidade de eficiência no que se refere aos seus recursos e propósitos, ainda que não componham finalidade lucrativa (MELO, 2008). Dearo (2006), explica a captação de recursos como o

coração dessas entidades, pois a partir das entradas provenientes deste setor são desempenhadas as atividades respectivas a satisfação dos objetivos.

Assim, a captação de recursos fundamentalmente se configura como a base para a efetividade de organizações sociais, igualmente a ACCA – Associação de Combate ao Câncer integra este panorama. A realização eficiente de operações destinadas ao amparo a pacientes oncológicos encontra-se intrinsecamente ligada ao desempenho da organização quanto às suas receitas, uma vez que, a captação de seus recursos envolve a execução de ações e eventos de cunho beneficente, por sua vez, conectadas diretamente a regularidade de suas atividades fim. Este quadro se instabilizou a partir da proliferação da pandemia da COVID-19 impelindo na atuação das atividades chave da instituição.

No início do ano de 2020, em fevereiro, houve a confirmação do primeiro caso associado diretamente a COVID-19 no Brasil. Esta denominação refere-se ao coronavírus SARS-CoV-2, responsável por provocar uma infecção respiratória aguda, potencialmente grave e altamente contagiosa. O coronavírus foi descoberto inicialmente em pacientes com quadro de pneumonia em Wuhan, província de Hubei, na China, em dezembro de 2019, se propagando rapidamente de forma global e sofrendo mutações em diferentes regiões (BRASIL, 2021).

Essa infecção promoveu desordem pública em razão de seu alto índice de transmissão e mortalidade, impondo obrigatoriamente uma adaptação ativa de serviços de forma geral. Diante desta realidade, surgiram diversas medidas protetivas falhas, visto que, a pandemia deflagrou inúmeras vulnerabilidades do sistema de saúde do Brasil e de outros países, onde diversas autoridades de Estado viram-se frente à obrigatoriedade do isolamento social. Com isso, a circulação de pessoas se tornou mais rígida e o comércio sofreu um impacto significativo, tendo que se adaptar para responder a crise decorrente deste cenário (SANAR, 2020).

Os atores econômicos estão representados em três setores - o primeiro setor, compreende os órgãos e entidades da administração pública, com papel ativo nos interesses civis - o segundo setor está voltado para iniciativas privadas

com fins lucrativos - enquanto o terceiro setor atua por meio de práticas sociais com iniciativas públicas próprias sem finalidade lucrativa (SANTOS, 2012).

Embora o terceiro setor opere em uma lógica de foco diferente do primeiro e segundo setores, a atuação deste setor é agravada pela necessidade de um planejamento que incentive a gestão baseada em resultados (SANTOS, 2012). Oliveira e Godoi-de-Sousa (2015) ampliam esse raciocínio comparando os desafios e dificuldades em encontrar resultados entre o segundo e o terceiro setor.

Nessa perspectiva, percebe-se a importância de um planejamento com métodos eficazes de captação de recursos que atendam às necessidades da organização e entreguem os resultados esperados. Diversas entidades não dispõem de um plano claro de captação de recursos por meio de seus projetos sociais. Igualmente, o responsável gerencial pode ser observado executando determinada ação sem um plano de gestão, comprometendo gravemente o sucesso de seus projetos (CARVALHO, 2012).

Na argumentação de Melo (2008), definir objetivos e articulá-los mediante a uma gestão estruturada, pautada em estratégias sustentáveis torna-se um obstáculo para as entidades do terceiro setor, pois a sustentabilidade dessas entidades está diretamente associada à gestão humana, material e financeira, e ao desenvolvimento de projetos, considerando a obtenção de financiamentos do Estado, empresas privadas e organismos de cooperação internacional.

Além das adversidades mencionadas, o quadro de calamidade pública, ocasionado a partir do ano de 2020 em decorrência da pandemia da COVID-19, promoveu a intensificação destes obstáculos. Durante esse período, foi necessária uma readaptação dos modelos tradicionais de negócios, da mesma forma, a organização em estudo sofreu os efeitos em consequência deste cenário.

Com suas atividades ligadas diretamente à saúde de pacientes oncológicos, o impacto, mudanças, desafios e adaptações enfrentadas nesse contexto motivaram o presente estudo. Sobre este panorama pretendeu-se observar: *quais os procedimentos realizados no período da pandemia para*

*amparar os processos relacionados à gestão financeira e captação de recursos da instituição?*

Deste modo, o presente estudo tem como objetivo geral analisar os processos de controles financeiros e captação de recursos de uma organização do terceiro setor no contexto pandêmico, através dos seguintes objetivos específicos: identificar as operações chave da gestão financeira para a captação de recursos da organização durante o período da pandemia; analisar os efeitos patrimoniais e financeiros que a gestão financeira e a captação de recursos sofreram com a pandemia e; identificar quais medidas foram adotadas pela organização para contornar os desafios desse cenário.

Segundo Nocchi (2021) as responsabilidades de gestão das organizações neste setor estão diretamente ligadas à organização estrutural de responsabilidades e execuções. Além disso, é importante garantir a sustentabilidade dos recursos financeiros e desenvolver estratégias de gestão e operações de acordo com a missão da organização.

Ainda conforme a autora, uma das principais características das organizações do terceiro setor é a ausência de lucros ou retornos financeiros. A eficácia da gestão organizacional mudou ao longo dos anos, grande parte em decorrência de fatores como o foco no capital humano.

Nos últimos dois anos, a pandemia foi o fator dessa mudança, transformando as formas de comunicação e aproximação, e de como se captar e gerir os recursos para a sobrevivência da organização em estudo. Conseqüentemente, a perspectiva de suas partes constituintes, como a administração, funcionários, doadores e pacientes, se tornou cada vez mais crítica para o aprimoramento do planejamento estratégico.

## **Referencial Teórico**

O Estado é o garantidor do bem-estar social, cujo objetivo está relacionado à promoção e proteção social, onde existe a responsabilidade em responder às necessidades de todas as áreas constituintes e satisfazer as suas

carências de forma a garantir os serviços públicos e proteger a população. No entanto, a conjuntura atual apresenta além do desmonte de políticas públicas, diversos retrocessos nas esferas econômicas, políticas, culturais e sociais, que despojaram o Estado na garantia e viabilização de direitos, não cumprindo sua função (MONTAÑO, 2007).

Diante da necessidade em preencher essa lacuna entre Estado e sociedade surge o terceiro setor, adquirindo gradativamente relevância social, desvendando uma nova forma de conceber o trabalho respectivo a questão social e se expandindo em vários departamentos, atendendo às demandas de diversos cargos da sociedade (MONTAÑO, 2007).

### **Terceiro Setor no Brasil**

Desde o período colonial apresentam-se relatos pertinentes ao terceiro setor no país, onde conforme mencionado por Oliveira e Godoi-de-Souza (2015), este setor se configurou através de ações sociais religiosas a partir da Primeira República, no entanto a atuação mais eficiente desta esfera manifestou-se apenas a partir de 1970. Santos (2012) lembra a ascensão do terceiro setor no Brasil a partir deste período, destacada pela fragilidade da relação entre sociedade civil e Estado, fruto das reações ao autoritarismo do Estado e pretextos para a reconstrução da democracia no país.

A regência militar de 1964 e a crise do desenvolvimento econômico de 1980 agravaram a situação de pobreza e desigualdade social no país. Sobre este panorama, a política sofreu uma redemocratização e movimentos emergiram para enfrentar as consequências desse contexto, essas articulações levaram à manifestação de ações voltadas ao terceiro setor (SOUZA *et al.*, 2004).

### **Gestão Financeira de Organizações do Terceiro Setor**

Atuar em entidades do terceiro setor exige habilidades e competências de seus profissionais para responder aos diversos desafios que este tipo de organização impõe, como, por exemplo, a ausência de recursos financeiros, prazos reduzidos, demandas que superam as reais capacidades de serviço, poucas políticas para determinadas áreas, e o acúmulo de tarefas e funções

entre os membros, entre outros diversos fatores, indicando que a falta de recursos pode estar na própria limitação de uma gestão e planejamento eficazes (SANTOS, 2012).

Ao considerar as características e objetivos das organizações que compõem a terceira esfera, a gestão neste setor tornou-se um repto, deste modo integra a necessidade de uma gestão que evidencie qualidade para que essas entidades possuam satisfatória saúde financeira. Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009) identificam que este é o maior desafio na gestão de organizações do terceiro setor, pois sua regularidade, em diversas situações, está ligada consideravelmente a donativos. Sobre esta perspectiva, os autores apontam que os atuais executivos procuram apoio dos setores público e privado para subsidiar as atividades de suas organizações.

### **Captação de Recursos**

Segundo Cruz e Estraviz (2000), a captação de recursos permanece entre as atividades centrais das organizações do terceiro setor, constituindo uma atuação integrada. Defronte as tendências de profissionalismo deste setor, a captação de recursos para entidades sem finalidade lucrativa passou a utilizar métodos de financiamento projetados para reduzir ou suprimir dificuldades recorrentes, tornando os processos estruturalmente eficientes.

A captação de recursos no Brasil continua sendo um obstáculo expressivo para o alcance dos objetivos gerais do terceiro setor. Diante desta perspectiva, o alto profissionalismo gerencial implica potencialmente no incentivo a financiamentos para as entidades deste setor (DEARO, 2006).

Além das razões evidentes para a captação de recursos, há sutilezas como o alargamento da base social: “Captar recursos não traz apenas dinheiro, também promove a organização e aumenta o apoio da comunidade. [...] Uma base de doadores também pode dar apoio político a uma entidade sem fins lucrativos e sua causa” (SPEAK et al, 2002 p. 16). Sobre este horizonte Speak et al (2002), esclarece o fortalecimento da credibilidade das organizações desta esfera mediante a investimentos externos.



Nas oportunidades em que a entidade obtém convênio de esferas governamentais, intrinsecamente indigita confiabilidade destas autoridades nos serviços prestados pela instituição contribuindo diretamente para sua credibilidade (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000).

## **Marketing Social**

O marketing social inicialmente difundiu-se nos EUA em 1971, paralelamente introduzido nos estudos de Philip Kotler e Gerald Zaltmann que, durante este período analisavam como aplicar o marketing e suas soluções para profusos problemas sociais, pretendendo descrever a aplicação de princípios de marketing relacionada à eficácia na promoção de causas e mudanças de atitudes sociais em uma determinada comunidade.

Para Kotler (1994) o marketing social implica no projeto, implementação e controle de programas propostos a aumentar a ascensão de ideias ou práticas sociais em um grupo-alvo. Ele aplica o conceito de segmentação de mercado, pesquisa, configuração de conceito, comunicação, facilitação de incentivos e a conjectura da reciprocidade para aprimorar o relacionamento do público-alvo.

Na perspectiva de Zenone (2006), o marketing social configura-se como a extensão do marketing ao longo de sua dimensão, portanto, o acréscimo de áreas relativas ao marketing direciona-se a interesses em longo prazo dos consumidores e sociedade. O conceito de marketing social argumenta que, a organização deve identificar as necessidades, aspirações e interesses de seus mercados-alvo e, em seguida, fornecer maior valor a seus clientes, a fim de manter ou melhorar o bem-estar.

O marketing social estrutura planejamento e implementação respectivos a alteração social, estrategicamente observando as mudanças de comportamento. Assim, combinam-se os melhores elementos de uma abordagem tradicional à mudança social com um plano e estrutura integrados, e deste modo se aproveitam os avanços da tecnologia da comunicação e as oportunidades de mercado (KOTLER; ROBERTO, 1992).



## Demonstrações Contábeis

De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 26) - Apresentação das Demonstrações Contábeis, resumidamente, um conjunto completo de demonstrações contábeis prestadas aos acionistas de uma empresa (IUDICIBUS et al., 2010) é composto pelas seguintes demonstrações:

- (a) balanço patrimonial ao final do período;
- (b1) demonstração do resultado do período;
- (b2) demonstração do resultado abrangente do período;
- (c) demonstração das mutações do patrimônio líquido do período;
- (d) demonstração dos fluxos de caixa do período;
- (e) notas explicativas, compreendendo um resumo das políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas;
- (f) balanço patrimonial do início do período mais antigo, comparativamente apresentado, quando a entidade aplica uma política contábil retrospectivamente ou procede à reapresentação retrospectiva de itens das demonstrações contábeis, ou ainda quando procede à reclassificação de itens de suas demonstrações contábeis; e [...] (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC 26-R1, 2011, p. 7).

Segundo Oliveira *et al.* (2010) na perspectiva do utilizador externo, quanto mais as demonstrações financeiras expedem para a exploração de tendências futuras, maior será sua utilização. Hendriksen e Van Breda (1999) expandem esta ótica e afirmam que, sendo os acionistas e demais investidores o público-alvo da publicação das demonstrações financeiras (por possuir conhecimento para interpretá-las), o objetivo desta divulgação se concerne a fundamentada operação de mercados de capitais eficientes.

Essas proclamações são vitais no assessoramento a investidores e instituições financeiras na tomada de decisões nos processos de avaliação de investimentos em valores mobiliários ou concessão de crédito. Ainda mais

importante nesse sentido, é o estudo do impacto do resultado total sobre o capital próprio.

### **Balanco Patrimonial**

Segundo Ribeiro (2015), o balanço patrimonial apresenta tanto quantitativo quanto qualitativamente o patrimônio e a posição financeira de uma organização em determinado período. O capital de uma entidade se fragmenta em ativos - compondo bens e direitos, passivos - representando as obrigações de curto e longo prazo, e o patrimônio da empresa. Com o auxílio do balanço patrimonial, torna-se possível avaliar a origem e a distribuição dos recursos em determinados períodos do exercício.

Um balanço patrimonial destina-se a apresentar a posição financeira aos acionistas de uma organização por um período especificado. Ele exhibe todos os ativos, direitos (ativos) e obrigações (passivos). Conforme interpreta Matarazzo (1998), a diferença entre ativos e passivos compõem o patrimônio líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa. Essencialmente manter as contas contábeis do balanço ordenadas e consistentes, possibilita a clara visualização e interpretação do balanço e posição financeira da organização.

### **Demonstração do Resultado e Exercício (DRE)**

Para Ribeiro (2015), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) revela a formação dos resultados pela comparação das receitas com os respectivos custos e despesas nos termos do artigo 187, incisos e parágrafos, da lei 6.404/76. A demonstração do resultado do exercício apresenta o detalhamento das receitas brutas e líquidas de devoluções e impostos, encargos, lucros e prejuízos e define o lucro ou prejuízo líquido do ano.

Contém uma visão geral e sequencial das transações realizadas pela entidade, deste modo, ela procura focar no lucro líquido do período observado. Segundo Ribeiro (2015), a demonstração do resultado respeita o princípio da concorrência e resulta em contas de receitas e despesas. Onde segundo Assaf Neto (2015), tem por objetivo apresentar os resultados alcançados pela instituição em determinado exercício, que são transferidos para o patrimônio

líquido, permitindo assim observar os efeitos do desempenho da entidade em determinado ano financeiro.

Dentre os componentes da demonstração do resultado segundo Ribeiro (2014), se apresentam as receitas brutas de venda de mercadorias, venda de produtos ou receitas de serviços. Desses valores podem ser deduzidos do lucro líquido vendas canceladas, descontos de preços, descontos incondicionais, impostos sobre vendas (imposto sobre vendas de mercadorias e serviços, programa de Integração Social, Contribuição para Financiamento da Seguridade Social).

Subtrai-se o custo (custo dos produtos vendidos, custo dos produtos vendidos ou serviços prestados) do valor encontrado, expressando um lucro bruto. Após o lucro bruto, são expostas as despesas operacionais (necessários à promoção de vendas ou distribuição dos produtos ou, à gestão do negócio) incorridas no período, observando ao final desta subtração, o lucro operacional.

Ainda concernente a abordagem de Ribeiro (2014), o resultado da conta contábil de lucros e perdas, e o resultado financeiro (diferença entre receitas e despesas financeiras) são adicionados ao resultado operacional. O resultado encontrado representa o lucro antes da dedução do Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

De acordo com Hoji (2014), os impostos sobre o lucro que calculam o resultado anual, são deduzidos do valor apurado. Assim, calculados com base no lucro líquido após impostos, participações estatutárias nos lucros e contribuições para instituições ou fundos de previdência ou pensão de empregados, resultando em um lucro líquido disponível para os acionistas ou sócios da entidade. Caso o resultado seja contraproducente, o resultante pode ser deduzido de lucros retidos ou reservas de lucros de períodos anteriores.

### **Análise Vertical e Horizontal**

Através da análise das contas contábeis é possível obter informações sobre a evolução da situação econômico-financeira, bem como conhecer as consequências dessa evolução e estimar tendências futuras para a instituição,

prevenindo eventuais situações desfavoráveis, sendo por isso uma ferramenta de gestão (ASSAF NETO, 2015).

A análise vertical (AV) é um processo comparativo, expresso percentualmente, aplicada quando se objetiva relacionar uma conta ou grupo de contas de valor semelhante ou comparável, identificadas no mesmo estado, outrossim, pela disposição vertical dos valores absolutos, pode-se facilmente determinar a participação relativa de cada item contábil na demonstração do ativo, passivo ou resultado, e sua evolução ao longo do tempo (ASSAF NETO, 2015).

$$\text{Análise vertical} = \frac{\text{Valor da conta}}{\text{Valor do grupo}} \times 100$$

Segundo Assaf Neto (2015) a análise horizontal (AH) é a comparação feita entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas contábeis, em exercícios sociais diferentes, cujo objetivo é permitir o exame da evolução ou tendência histórica dos valores que compõem o patrimônio da entidade.

Para a obtenção dessa análise, um ano se estabelece como base para o cálculo da evolução dos demais anos subsequentes, sendo comumente operado como base o ano imediatamente anterior, tornando esta análise mais dinâmica.

$$\text{Análise horizontal} = \frac{\text{Valor ano seguinte}}{\text{Valor ano base}} \times 100$$

O saldo em percentuais para comparação das análises, provê informações valiosas para fazer juízos apropriados sobre a situação financeira das organizações em geral, portanto, tanto a análise vertical quanto a horizontal devem ser executadas como base inicial para procedimentos de avaliação das demonstrações financeiros.

### **Metodologia de Pesquisa**

A presente pesquisa se caracteriza como estudo de caso, onde segundo Gil (2008) se determina pelo estudo de um ou poucos objetos a fim de se permitir seu completo detalhamento. Acevedo e Nohara (2007) revelam que este modelo de estudo pode ser realizado em indivíduos ou organizações, proporcionando ao

pesquisador técnicas de coletas de dados, abordagens para analisá-las, além de planejamento.

Assim, para lidar com fatos isolados, Prodanov e Freitas (2009) argumentam que o pesquisador demanda de capacidade de observação e equilíbrio intelectual, em razão da imparcialidade mediante aos resultados obtidos na pesquisa. Simultaneamente se detectou a necessidade de pesquisas bibliográficas.

A pesquisa foi realizada na instituição ACCA (Associação de Combate ao Câncer), localizada no município de São Sebastião do Paraíso - MG. A Associação de Combate ao Câncer foi fundada em 3 de dezembro de 2000, por uma portadora de câncer de ovário que, ciente das dificuldades durante o período de tratamento da doença e da ausência de apoio institucional, consolidou a associação intencionada ao amparo a pessoas com a mesma condição (ACCA, 2022).

No momento atual, a associação atende a 423 pacientes oncológicos, acolhidos por uma equipe constituída de assistente social, enfermeira, nutricionista e psicóloga. As atividades exercidas têm como objetivo abordar questões relacionadas à doença compreendendo problemas socioeconômicos e de saúde física e mental, buscando a inclusão social de pessoas portadoras de câncer, por intermédio do reconhecimento de seus direitos (ACCA, 2022).

Para Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos praticados por grupos sociais.

Enquanto na abordagem quantitativa, o conhecimento é quantificável, de modo em que se o obtém, em geral, por intermédio de observações estatísticas. Nessa perspectiva, a realidade objetiva existencial concreta é estável, observável e mensurável.

Em função destas características, a pesquisa se constituiu de abordagem quali-quantitativa, uma vez que, o objetivo geral direcionou-se a analisar os processos de gestão e gestão financeira, e captação de recursos de uma organização do terceiro setor no contexto pandêmico, deste modo a coleta de dados se desenvolveu através de duas abordagens, compreendendo o período de março a novembro de 2022.

No que se refere aos aspectos qualitativos, um questionário subjetivo foi elaborado e aplicado, onde foi permitida a diretoria e tesouraria da entidade discorrer sobre os principais impactos e alterações relacionados à gestão financeira e captação de recursos transcorridos entre os períodos pré e pós-pandemia de acordo com suas percepções.

No tocante as bases quantitativas, dados secundários contábeis – Balanço Patrimonial e DRE referentes aos anos 2019, 2020 e 2021, foram disponibilizados pela instituição para fins de comparação.

### **Resultados e Discussão**

A entrevista se estabeleceu remotamente em duas etapas, onde inicialmente se obtiveram dados referentes a história que compõem a instituição e posteriormente, conduziu-se a aplicação do questionário de entrevista, fracionando-o em três partes, envolvendo estrutura interna, gestão financeira e captação de recursos, e os impactos nos processos de captação de recursos decorrentes do cenário pandêmico, respectivamente. Todas as etapas foram executadas com a presidente Denize Alves Almeida, com exceção da abordagem relacionada a gestão financeira, conduzida unicamente com a tesoureira Ana Paula Barros.

### **Estrutura Organizacional**

Como mencionado anteriormente, a ACCA representa uma atuação social há quase 22 anos, e como uma organização não governamental ela ainda requer a configuração de algumas questões estruturais. Como inicialmente observado na entrevista, por exemplo, a associação não possui Missão, Visão e Valores definidos, que por finalidade estabelecem a identidade e o propósito de uma organização.

Os colaboradores que atuam formalmente na associação são remunerados de acordo com a legislação trabalhista. A equipe técnica composta por profissionais da área da saúde opera diretamente com os pacientes, sua remuneração ocorre de acordo com o salário-mínimo da categoria e a base salarial da prefeitura.

Os demais colaboradores, como responsável pela limpeza, responsável pelo bazar e secretária, são remunerados com base no salário-mínimo. Os pagamentos são auferidos de acordo com as horas trabalhadas, uma vez que a ACCA não possui capacidade de remunerar esses colaboradores em uma carga horária de oito horas de trabalho diário. A diretoria da associação é composta inteiramente por voluntários, assim conseqüentemente, nenhuma compensação monetária é atribuída aos envolvidos.

As ações e resultados são compartilhados com o público externo, dado que, existe um voluntário responsável pelas atividades relacionadas ao marketing da entidade, deste modo, mídias de divulgação são desenvolvidas e distribuídas nos canais digitais da associação. As informações contábeis referentes ao exercício também são compartilhadas de acordo com o exigido pela lei, indicando a transparência da associação.

Os resultados de ações e eventos aplicados são medidos e avaliados através de um histórico de eventos anteriores, uma vez que, existe material documental referente às prestações de contas e dados respectivos a esses eventos. Dessa forma, torna-se possível estabelecer um parâmetro financeiro para eventos futuros e comparar os resultados entre as ações aplicadas durante um período específico.

Em relação aos donativos, existe um controle de entradas e saídas, igualmente os atendimentos a pacientes são quantificados através de relatórios mensais, informações como, os tipos de doenças (câncer) também estão presentes nestes relatórios. Deste modo, dados como, índice dos tipos de doenças (câncer) de maior incidência, aumento ou diminuição de casos, e mortalidade na cidade podem ser medidos.

No entanto, não existem instrumentos para medir a satisfação da assistência prestada pela associação, os *feedbacks* são espontâneos e fluem através de uma rede de comunicação informal.

### **Gestão Financeira e Captação de Recursos**

Os componentes relativos à gestão, são coordenados internamente através da diretoria, totalmente composta por voluntários. A associação não



possui fins lucrativos, assim como, receita fixa. Desta forma, o desenvolvimento de atividades voltadas à captação de recursos torna-se constante. Nessa perspectiva, a condução de uma gestão financeira constituída por análises de fluxo de caixa e previsão de despesas é fundamental. Além disso, o montante de despesas fixas supera a média de doações mensais, nesta condição a realização de ações e eventos que componham a receita para suprir as despesas caracteriza-se como necessária.

A contabilidade contratada pela associação é responsável pela elaboração de balanços patrimoniais, demonstrações do resultado do exercício e cálculo dos índices de liquidez corrente e liquidez imediata. Internamente a ACCA conduz controles de caixa, controles de vendas respectivas ao bazar e controles de doadores e doações. Conciliações bancárias que confirmam a consistência de dados do controle financeiro interno também são realizadas, além disso, as prestações de conta de eventos e verbas disponibilizadas são igualmente processadas. Nestas condições, a estrutura gerencial oportunamente pode observar a conjuntura financeira da entidade, possivelmente detectando campos para aperfeiçoamento, potencializando as rotinas operantes e reduzindo lapsos operacionais (ASSAF NETO & LIMA, 2014).

### **Influências da Pandemia**

Com o intuito de identificar como a pandemia interferiu na atuação da instituição, algumas questões foram direcionadas a esse contexto, concentradas em analisar suas articulações diante do cenário mencionado. Deste modo, esta etapa inicialmente buscou compreender como os processos de captação de recursos foram continuados durante o período de pandemia. Sobre a perspectiva da presidente Denize Almeida:

[...] houve uma redução drástica, porque nós não podemos fazer nenhum evento grande por causa da aglomeração de pessoas, então foi feita ações entre amigos, essa ação entre amigos na verdade é uma rifa que faz de algum item eletrônico, e foi aí que entrou dinheiro, teve um *drive-thru* de pizza e no mais a gente acabou, as doações espontâneas que sempre tem e acabou que a gente teve que pegar a reserva que ACCA tinha, que foi o que segurou essa situação de falta de, diminuição de captação de recursos, então como era uma reserva financeira boa, ela segurou as pontas no período da pandemia (sic).

Assim, as ações foram aplicadas de forma que respeitassem a essas restrições. A promoção de rifas de itens eletrônicos e a elaboração de uma estrutura para a entrega de pizzas foram ações adotadas neste contexto, com o objetivo de captar recursos. No entanto, apenas essas abordagens e doações espontâneas recebidas, não foram suficientes para manter a regular execução de atividades da associação. Nestas condições, a utilização de reservas financeiras foi vital para manter a regularidade das atividades.

### **Análise Financeira dos Balanços Contábeis**

Para demonstrar de forma compreensível alguns aspectos relacionados ao impacto financeiro provocado pela pandemia na instituição, uma breve análise dos balanços contábeis disponibilizados pela associação será apresentada. Os balanços patrimoniais e as demonstrações do resultado do exercício (DRE) serão instrumentos para conduzir as observações. Assim, as análises vertical e horizontal para demonstração da variação dos dados entre os anos de 2019 e 2021 serão desenvolvidas.

A seguir (Tabela 1), serão dispostas as análises verticais (AV) e horizontais (AH) respectivas ao balanço patrimonial (2019, 2020 e 2021) da instituição, assim considerando sua relatividade ao estudo, elas não serão analisadas separadamente, pois deste modo seu resultado não será satisfatório ao objetivo do estudo. Afinal, sua finalidade propõe-se complementar a análise realizada através de índices. Matarazzo (1998) sugere a utilização conjunta destas análises. Assim, as conclusões não devem ser consideradas apenas com base nas análises horizontais, mesmo observando-se itens com uma variação como 200%, uma vez que, podem não estar relacionados às demonstrações financeiras relevantes.

**Tabela 1 - Análise Vertical e Horizontal - Balanço Patrimonial**

DESCRIÇÃO	2019 - SALDO	AV	AH	2020 - SALDO	AV	AH	2021 - SALDO	AV	AH
<b>ATIVO</b>	R\$ 508.054,99	<b>100%</b>	<b>100%</b>	R\$ 407.714,28	<b>100%</b>	<b>-19,75%</b>	R\$ 503.794,08	<b>100%</b>	<b>23,57%</b>
<b>CIRCULANTE</b>	R\$ 175.107,42	<b>34,47%</b>	<b>100%</b>	R\$ 110.354,21	<b>27,07%</b>	<b>-36,98%</b>	R\$ 191.199,08	<b>37,95%</b>	<b>73,26%</b>
<b>DISPONIVEL</b>	R\$ 174.778,99	<b>34,40%</b>	<b>100%</b>	R\$ 109.999,70	<b>26,98%</b>	<b>-37,06%</b>	R\$ 179.037,34	<b>35,54%</b>	<b>62,76%</b>
<b>CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	R\$ 8.229,98	<b>1,62%</b>	<b>100%</b>	R\$ 10.667,49	<b>2,62%</b>	<b>29,62%</b>	R\$ 6.691,94	<b>1,33%</b>	<b>-37,27%</b>

BANCOS CONTA MOVIMENTO	R\$ 11.624,31	2,29%	100%	R\$ 2.535,18	0,62%	-78,19%	R\$ 89.882,14	17,84%	3445,39%
APLIC. FINANC. RESG. IMEDIATO	R\$ 154.924,70	30,49%	100%	R\$ 96.797,03	23,74%	-37,52%	R\$ 82.463,26	16,37%	-14,81%
CREDITOS	R\$ -	0,00%	100%	R\$ -	0,00%	0,00%	R\$ 8.412,56	1,67%	100,00%
ADIANTAMENTOS	R\$ -	0,00%	100%	R\$ 39,21	0,01%	100,00%	R\$ 1.902,92	0,38%	4753,15%
TRIBUTOS A RECUPERAR	R\$ -	0,00%	100%	R\$ 39,21	0,01%	100,00%	R\$ 6.509,64	1,29%	16501,99%
APROPRIAÇÃO DE SEGURO	R\$ 328,43	0,06%	100%	R\$ 315,30	0,08%	-4,00%	R\$ 3.749,18	0,74%	1089,08%
NAO CIRCULANTE	R\$ 332.947,57	65,53%	100%	R\$ 297.360,07	72,93%	-10,69%	R\$ 312.595,00	62,05%	5,12%
IMOBILIZADO	R\$ 332.947,57	65,53%	100%	R\$ 297.360,07	72,93%	-10,69%	R\$ 312.595,00	62,05%	5,12%
PASSIVO	-R\$ 508.054,99	100,00%	100%	-R\$ 407.714,28	100,00%	-19,75%	-R\$ 503.794,08	100,00%	23,57%
CIRCULANTE	-R\$ 30.880,85	6,08%	100%	-R\$ 27.467,37	6,74%	-11,05%	-R\$ 32.175,36	6,39%	17,14%
FOLHA DE PAGTO E ENC. SOCIAIS	-R\$ 16.666,35	3,28%	100%	-R\$ 24.486,63	6,01%	46,92%	-R\$ 25.254,67	5,01%	3,14%
FOLHA DE PAGAMENTO	-R\$ 14.062,73	2,77%	100%	-R\$ 21.624,99	5,30%	53,78%	-R\$ 21.396,47	4,25%	-1,06%
ENCARGOS SOCIAIS	-R\$ 2.603,62	0,51%	100%	-R\$ 2.861,64	0,70%	9,91%	-R\$ 3.858,20	0,77%	34,82%
DUPLICATAS A PAGAR	-R\$ 690,68	0,14%	100%	-R\$ 1.867,93	0,46%	170,45%	-R\$ 432,85	0,09%	-76,83%
CHEQUES A COMPENSAR	-R\$ 690,68	0,14%	100%	-R\$ 1.867,93	0,46%	170,45%	-R\$ 432,85	0,09%	-76,83%
CREDORES	-R\$ 12.500,00	2,46%	100%	R\$ -	0,00%	0,00%	-R\$ 2.549,17	0,51%	100,00%
CHEQUES A COMPENSAR	-R\$ 12.500,00	2,46%	100%	R\$ -	0,00%	0,00%	-R\$ 2.549,17	0,51%	100,00%
TRIBUTOS	-R\$ 45,99	0,01%	100%	-R\$ 13,22	0,00%	-71,25%	-R\$ 27,33	0,01%	106,73%
DEMAIS CONTAS	-R\$ 977,83	0,19%	100%	-R\$ 1.099,59	0,27%	12,45%	-R\$ 3.911,34	0,78%	255,71%
PATRIMONIO SOCIAL	-R\$ 477.174,14	93,92%	100%	-R\$ 380.246,91	93,26%	-20,31%	-R\$ 471.618,72	93,61%	24,03%

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Na tabela acima foi realizado o cálculo histórico dos valores que integram o patrimônio da associação, sendo possível visualizar a AH e AV. Para obter essa análise, a primeira etapa compõe um processo comparativo, expresso em porcentagem, aplicado ao vincular uma conta ou grupo de contas a um título relacionado ou vinculado, identificado no mesmo extrato. Enquanto a segunda etapa considera como base, um ano para calcular a evolução dos demais anos subsequentes, também é usual tomar como base o ano anterior, tornando esta análise mais dinâmica (MATARAZZO 1998).

Nota-se que, no ano 2020 a ACCA apresentou contração nos rendimentos durante o período de pandemia, pois como observado, em 2019 a associação

apresentava um coeficiente AV de ativo circulante (AC) de 34,47% e disponível (AD) de 34,40%, no entanto, no ano seguinte, os coeficientes foram reduzidos a 27,07% e 26,98% respectivamente, o que na AH representou uma queda de mais de 36% em relação ao ano base.

**Tabela 2 - Análise Vertical e Horizontal - DRE 2019 a 2021**

DESCRIÇÃO	2019 - SALDO	AH	AV	2020 - SALDO	AH	AV	2021 - SALDO	AH	AV
RECEITA LÍQUIDA ASSOCIATIVA	R\$ 147.724,45	100%	100%	R\$ 118.438,46	-19,82%	100%	R\$ 325.372,04	175%	100%
SUPERAVIT OPERACIONAL BRUTO	R\$ 147.724,45	100%	100,00%	R\$ 118.438,46	-19,82%	100,00%	R\$ 325.372,04	175%	100,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 202.778,40	100%	-137,27%	-R\$ 190.334,24	-6,14%	-160,70%	-R\$ 210.462,51	11%	-64,68%
DESPESAS TRABALHISTAS	-R\$ 122.967,96	100%	-83,24%	-R\$ 114.107,57	-7,21%	-96,34%	-R\$ 145.621,56	28%	-44,76%
ADMINISTRATIVAS E GERAIS	-R\$ 79.810,44	100%	-54,03%	-R\$ 76.226,67	-4,49%	-64,36%	-R\$ 64.840,95	-15%	-19,93%
RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 12.031,83	100%	8,14%	-R\$ 25.031,45	-308,04%	-21,13%	R\$ 14.413,89	-158%	4,43%
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 0,00	100%	0,00%	-R\$ 35.715,00	100,00%	-30,15%	R\$ 0,00	0%	0,00%
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 6.011,44	100%	4,07%	R\$ 10.000,00	66,35%	8,44%	R\$ 13.040,25	30%	4,01%
RESULTADO OPERACIONAL	-R\$ 43.022,12	100%	-29,12%	-R\$ 96.927,23	125,30%	-81,84%	R\$ 129.323,42	-233%	39,75%
DEFICIT/SUPERAVIT DO EXERCÍCIO	-R\$ 43.022,12	100%	-29,12%	-R\$ 96.927,23	125,30%	-81,84%	R\$ 129.323,42	-233%	39,75%

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Na tabela acima, verifica-se a AH e AV na DRE da instituição, uma medida percentual, para demonstrar a contribuição dos subgrupos em relação ao lucro líquido neste período. Ao analisar a tabela é possível observar que, no ano de 2020 a instituição apresentou o mais agravante resultado em relação ao período analisado, onde a receita constou uma redução de 19,82%. Conseqüentemente o aumento de despesas resultou em um déficit de 125,30% a mais do que em 2019.

Em 2021 percebe-se uma reversão dessa situação, os índices se mostraram superiores ao ano de 2019. Nesse ano, notou-se um significativo crescimento nas receitas líquidas da instituição, representando um valor de 175% a mais se comparado ao ano de 2020. Em um contexto geral, isso fez com que a ACCA apresentasse um superavit no ano de 2021, correspondente a 39,75% da receita obtida.

De modo geral, identificou-se uma estruturação organizacional de composição mista competente, as distribuições de operações estão dispostas entre voluntários e colaboradores, e desenvolvem a regularidade da instituição.

Com suas execuções continuamente orientadas à captação de recursos, a condução de uma gestão financeira composta por análises de fluxo de caixa e previsão de despesas, consequentemente direciona sua atuação. A promoção de ações e eventos de caráter beneficente compõe sua receita, uma vez que, as médias de doações mensais não suprem o montante de despesas fixas.

Este quadro foi instabilizado a partir do contexto pandêmico, neste panorama as ações e eventos da instituição foram exponencialmente reduzidos em obrigatoriedade às restrições de isolamento introduzidas com a pandemia, como efeito suas receitas igualmente foram reduzidas. Deste modo, a instituição foi pressionada a consumir uma parcela de suas reversas financeiras para manter a constância de suas atividades.

Ao se considerar este cenário e disposição geral da organização diante do estudo desenvolvido, se observa inicialmente a ausência descrita à missão, visão e valores da associação. A determinação destes expostos proporcionará à entidade de acordo com Moreira (2020) a compreensão integral e coletiva da instituição para efetivas execuções e tomada de decisões. Conscientemente, a presidente da associação compreende a dimensão destes aspectos para comunicação interna e externa das premissas e finalidades da instituição.

A comunicação externa provém especialmente de voluntariado, dado que, o desenvolvimento de mídias de comunicação da associação permanece sobre responsabilidade voluntaria. Neste contexto, observou-se a real existência destas execuções, no entanto praticadas pouco ativamente se considerada a expressiva necessidade em se alcançar recursos.

Observando os aspectos anteriormente mencionados associados aos objetivos e informações obtidas no presente estudo, a gestão financeira da ACCA se desvenda eficiente, dado que, a regularidade das operações foi mantida embora os recursos tenham sido reduzidos. Contudo, a prática mais profusa de comunicações através de canais digitais contribuiria para comoções

mais abrangentes com as intenções da entidade, dessa forma a necessidade á reservas poderiam ser reduzida.

Diante de uma breve análise, percebe-se que a instituição não possui grande interação em suas redes de comunicação, igualmente não existe uma frequência considerável para o engajamento com público externo e consequente contribuição respectiva a doações. Na visão de Kotler (1998), a emergência das redes de comunicação consente para que as organizações ampliem seu mercado. Conectada a esta perspectiva, a frequente e ativa articulação das redes de comunicação da associação possibilitará a prospecção de doações e voluntários, e outras oportunidades relacionadas a ações e eventos. Evidentemente estas operações devem esclarecer os propósitos e premissas da instituição.

### **Considerações Finais**

A epidemia decorrente do alto nível de propagação da COVID-19 promoveu tocantes mudanças nas formas de operação das organizações. A incerteza e austeridade da situação aliadas à recessão econômica, disseminaram instabilidade nas esferas gerenciais, uma vez que a previsão deste quadro era inexistente assim como, respostas imediatas para contorná-lo.

Neste sentido, ao se analisar os processos de gestão financeira e captação de recursos de uma entidade do terceiro setor no contexto pandêmico, por conseguinte se possibilitou verificar como uma organização que atua diretamente com a saúde de pacientes oncológicos resistiu e gerenciou a este período de instabilidade.

No decorrer do estudo identificou-se: celebrações presencias de cunho beneficente, vendas no bazar de itens usados e doações como operações chave orientadas a captação de recursos. Estes modelos de captação estiveram suscetíveis a mudanças em efeito à pandemia, uma vez que, não foi possível adaptá-los integralmente para manter a constância de receitas como em períodos anteriores.

Conseqüentemente, ao se considerar as análises verticais e horizontais desenvolvidas, nota-se que instituição sofreu efeitos no período abordado, descapitalizando seus recursos financeiros, assim reduzidos em cerca de 37% no ano de 2020 se comparados a 2019, igualmente as receitas foram reduzidas em aproximadamente 20% neste período.

Durante o decorrer da pesquisa tornam-se evidentes os impasses que, a instituição experienciou quanto às medidas para contornar os desafios impostos pelas restrições sanitárias de afastamento social, em razão da impossibilidade de realização de eventos presenciais. Deste modo, as possibilidades encontradas destinaram-se a realização de rifas de itens eletrônicos e a estruturação de um *drive-thru* de pizzas, no entanto estas práticas e doações espontâneas não foram suficientes para manter as entradas capazes de satisfazer as saídas do período.

Frente a este horizonte, percebe-se a necessidade em buscar alternativas que possam maximizar resultados futuros, proporcionando maior visibilidade a instituição e suas práticas sociais, norteadas por estratégias mercadológicas estabelecidas.

Sugere-se o desenvolvimento de um direcionamento estratégico, com foco na identidade visual da instituição, elaboração de missão, visão e valores, e presença ativa nas redes de comunicação social. Conforme indicado anteriormente, essa alternativa pode maximizar as receitas e facilitar os processos de captação de recursos.

Ainda além, incorporar caixas e espaços para sugestões, e avaliações periódicas respectivas a assistência exercida possibilitará para que a instituição possa validar e avaliar os serviços prestados, e identificar possíveis falhas dentre esses processos, além de conseqüentemente observar o nível de satisfação dos acolhidos.



## Referências

ACCA. **Roteiro de Entrevista com presidente Denize Alves Almeida e tesoureira Ana Paula Barros sobre a ACCA.** São Sebastiao do Paraíso -MG. 2022

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração:** guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 196p.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços:** Um Enfoque Econômico-Financeiro, 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ASSIS, C. B. **Governança e Gestão de Tecnologia da Informação:** Diferenças na Aplicação em Empresas Brasileiras. 2011. 210f. Dissertação (Mestrado): Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, POLI/USP. São Paulo, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é a Covid-19?** GOV.BR. 2021. Disponível em:< <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>> Acesso em 16 de nov. 2022

BRASIL. Senado Federal. Secretaria de Pesquisa e Opinião Pública. Data Senado. **As ONGs na Mídia:** O perfil do Terceiro Setor na Imprensa, Brasília, nov. 2006

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social.** Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2011.

CPC 26 - **Apresentação das Demonstrações Contábeis.** Disponível em:<<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos>> Acesso em 21 de nov. de 2022.

CRUZ, C. M. ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Global Editora, 2000.

DEARO, F. **Captação de Recursos e Marketing Social.** Quais são os Segredos da Captação de Recursos? Disponível em:<[http://www.dearo.com.br/website/conteudo.as\\_p?idwebsite=2599&cod=1395](http://www.dearo.com.br/website/conteudo.as_p?idwebsite=2599&cod=1395)>. Acesso em: 26 set. 2022.

DIAS, J. A., NASCIMENTO M. do S. A. **Comunicação empresarial:** A importância da comunicação nas organizações e o advento de novas tecnologias. Revista Científica da FASETE, 2016. Disponível em: <[https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2016/11/comunicacao\\_em\\_presarial\\_a\\_importancia\\_da\\_comunicacao\\_nas\\_organizacaoes\\_e\\_o\\_advento\\_d\\_e\\_novas\\_tecnologias.pdf](https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2016/11/comunicacao_em_presarial_a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacaoes_e_o_advento_d_e_novas_tecnologias.pdf)> Acesso em 12 de nov. de 2022

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 1999

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: EDUSP, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr., 1995.

HENDRICKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial:** atualizado conforme Lei nº 11.638/07 e Lei nº 11.941/09. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P., ZALTMAN, G. **Social Marketing:** an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 3-12, 1971.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; LEE, N. **Up and out of poverty** – the social marketing. New Jersey: Wharton School Publishing, 2009.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing Social** – estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

MANÃS, A. V.; MEDEIROS, E. E. de. Terceiro setor: Um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul./dez. 2012. Disponível em: < <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 25 set. 2022.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços.** Abordagem Básica e Gerencial. 5ª. Ed., São Paulo: Atlas, 1998.

MELO, A. C. C. de. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor:** um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba. João Pessoa, 2008.

96 p. Orientador: Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante Dissertação (Mestrado). UnB, UFPB, UFRN

MENDONÇA, Luciana. **Como criar uma reserva financeira e por que ela é essencial.** 2022. Universa Uol. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2022/04/06/como-criar-uma-reserva-financieira-e-porque-ela-e-essencial-nos-imprevistos.htm>> Acesso em 13 nov. 2022.

MONTAÑO, C. E. **Das “lógicas do Estado” às “lógicas da Sociedade civil”:** Estado e “terceiro setor” em Revista Serviço Social e Sociedade n° 59. São Paulo: Cortez, 2007

MOREIRA, Karine. **Missão, visão e valores: o que é, a importância e como definir.** Mereo blog. 2020. Disponível em: <<https://mereo.com/blog/missao-visao-e-valores-porque-definir-estes-fundamentos-e-tao-importante/#:~:text=A%20Miss%C3%A3o%2C%20vis%C3%A3o%20e%20valores,conseguir%20atingir%20os%20resultados%20previstos>>. Acesso em: 07 de nov. 2022

OLIVEIRA, Alessandro Aristides et al. **A Análise das Demonstrações Contábeis e sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações.** Revista Eletrônica Gestão e Negócios. São Roque, v.1, n.1, p. 1-13, 2010.

OLIVEIRA, E. A. GODÓI-DE-SOUZA, E. **O Terceiro Setor no Brasil:** Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social. set./dez. 2015 v.4n.3 p. 181- 199. ISSN: 2317-2428

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009. 288 p.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanço Fácil,** 11. ed. São Paulo:Saraiva, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 eds. São Paulo: Atlas, 1999

ROTH; *et al*, **Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas:** contribuições para o campo de estudos. R.Adm., São Paulo, v.47, n.1, 2012. P.112-123

SANAR. **Linha do tempo do Coronavírus no Brasil.** Blog Sanar, 2020. Disponível em: <<https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>> Acesso em: 13 de out. 2022.

SANTOS, S. X. dos. **Organização do terceiro setor.** Natal: EdUnP, 2012. 175p. Ebook – Livro eletrônico disponível on-line. ISBN 978-85-61140-69-4

SANTOS, S. X. **Organização do terceiro setor.** Natal: EdUnP, 2012

VASCONCELOS, F. P. **Avaliação do Alinhamento do Planejamento Estratégico Empresarial com o Planejamento Estratégico de tecnologia da Informação.** Trabalho de Diplomação: Pontifica Universidade Católica de Minas Gerais, PUC-MG. Belo Horizonte, 2007

VAZ, G. N. **Marketing Institucional** – o mercado de ideias e imagens. São Paulo: Thomson, 2003

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p

ZENONE, Luiz. **Marketing Social.** São Paulo: Thompson Learning, 2006.