

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA - UNIB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO FINANÇAS

MARCELLE POLYANE RODRIGUES MELO

CONTROLADORIA NO TERCEIRO SETOR: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O USO DAS
TÉCNICAS DE CONTROLADORIA NA ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM

São Paulo – SP

2021

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA - UNIB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO FINANÇAS

MARCELLE POLYANE RODRIGUES MELO

CONTROLADORIA NO TERCEIRO SETOR: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O USO DAS
TÉCNICAS DE CONTROLADORIA NA ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM

Dissertação do Programa de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade Ibirapuera - UNIB, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Juliano Augusto Orsi de Araújo.

São Paulo – SP

2021

M528c

Melo, Marcelle Polyane Rodrigues

Controladoria no terceiro setor: uma investigação sobre o uso das técnicas de controladoria na Associação Mãos Que Se Ajudam. / Marcelle Polyane Rodrigues Melo. São Paulo. – 2021.

83f. il.

Orientação: Prof. Dr. Juliano Augusto Orsi de Araújo.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Ibirapuera, São Paulo, 2021.

1. Controladoria 2. Tomada de decisão 3. Terceiro setor 4. Empreendedorismo social I.Título

CDD – 658.151

Dedico este trabalho a três pessoas:

- À minha mãe Marilene Rodrigues Melo pelo sempre “Deus te abençoe minha filha”;
- À minha filha Bianca Rodrigues Tavares de Melo que demonstrou exemplo de fé e coragem em minhas constantes ausências;
- Ao meu marido Lúcio Paulo da Silva pela percepção que o impossível é possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que nos momentos de angústia e desânimo, deu-me sabedoria para prosseguir nos dois anos de mestrado e realizar a presente dissertação. No entanto, essa conquista só foi possível graças a presença de pessoas queridas ao meu redor.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Juliano Augusto Orsi de Araújo, pela condução correta da pesquisa, pela paciência em lidar com minhas inquietações, incertezas e medo do desconhecido. De coração, fico eternamente grata pela oportunidade de conhecê-lo e por sua amizade nos momentos desafiadores que o *stricto sensu* conduz.

Agradeço as mulheres guerreiras da Associação Mãos Que Se Ajudam, por todo acolhimento e respeito a minha pesquisa. É visível o amor e o engajamento do empreendedorismo social, mesmo diante das dificuldades, como é o caso da pandemia do coronavírus.

Agradeço ao membro interno da banca Professor Doutor Leonardo Fabris Lugoboni, ao membro externo da banca Professor Doutor Carlos Eduardo Cavalcante, e a Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera a Professora Doutora Maria Laura Ferranty Mac Lennan.

Por fim, agradeço expressamente a ternura da minha família em todos os momentos de apoio emocional e financeiro. Essas três pessoinhas amadas, são: a minha mãe Marilene Rodrigues Melo, a minha filha Bianca Rodrigues Tavares de Melo e o meu marido Lúcio Paulo da Silva, pelo encorajamento e por terem suportado a distância e a saudade da minha estada em São Paulo.

O gerenciamento não é apenas comportamento passivo e adaptado, significa tomar atitudes que façam acontecer os resultados esperados.

Peter Drucker

RESUMO

A presente dissertação apresenta uma análise do uso das técnicas de controladoria na gestão administrativa da Associação Mãos Que Se Ajudam, uma entidade do terceiro setor da economia brasileira que produz e comercializa a cocada na 'kenga' no município de Lucena, litoral norte do Estado da Paraíba. Assim, o objetivo do estudo é diagnosticar os elementos operacionais e financeiros que podem ser solucionados pela controladoria no terceiro setor. Para tanto, optou-se por um estudo empírico-analítico, sendo utilizado o método qualitativo para explicar o fenômeno estudado, classificada como descritiva e de campo, tratando-se de uma pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas com questões semiestruturadas. Os principais resultados apontam baixo conhecimento dos associados ao tema Controladoria no Terceiro Setor, e as questões aplicadas mencionaram o contador externo para responder ao assunto percepção da controladoria, dessa forma o estudo obteve resposta positiva do contador externo para utilização do uso das técnicas de controladoria. Espera-se que essa pesquisa possa proporcionar do ponto de vista organizacional, a sugestão e possível implantação do manual de boas práticas da controladoria para as atividades do terceiro setor, por meio das informações consolidadas nas operações de compra e venda, de recebíveis e de estoque, capazes de fornecer as ferramentas necessárias para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Controladoria. Tomada de Decisão. Terceiro Setor. Empreendedorismo Social.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the use of controllership techniques in the administrative management of Helping Hands Association, a third sector entity in the Brazilian economy that produces and sells cocada in Kenga in the municipality of Lucena, on the northern coast of the State of Paraíba. Thus, the objective of the study is to diagnose the operational and financial elements that can be solved by controllership in the third sector. Therefore, we opted for an empirical-analytical study, using the qualitative method to explain the phenomenon studied, classified as descriptive and field, being a documental, bibliographical research and interviews with semi-structured questions. The main results point to low knowledge of those associated with the theme of Comptrollership in the Third Sector, and the questions applied mentioned the external accountant to answer the subject perception of comptrollership, thus the study obtained a positive response from the external accountant for using the use of controllership techniques. It is expected that this research can provide, from an organizational point of view, the suggestion and possible implementation of the good practices manual of controllership for the activities of the third sector, through consolidated information in the purchase and sale, receivables and inventory operations, capable of providing the necessary tools for decision making.

Keywords: Controllership. Decision Making. Third Sector. Social Entrepreneurship.

Lista de Apêndice

Apêndice 1: Solicitação de autorização de pesquisa.....	54
Apêndice 2: Questionário aos associados (fase 1).....	55
Apêndice 3: Roteirização de entrevistas (fase 1 e 2).....	57
Apêndice 4: Questionário aos associados (fase 3).....	61
Apêndice 5: Manual de boas práticas da controladoria para o terceiro setor.....	64

Lista de Anexos

Anexo 1: Estatuto Social da AMQSA.....	67
Anexo 2: ATA da fundação da AMQSA.....	80

Lista de Figuras

Figura 1: Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa.....	20
Figura 2: Funções da Controladoria.....	21
Figura 3: Estruturação da Controladoria.....	22
Figura 4: Cocada na Kenga.....	30
Figura 5: Nuvens de Palavras Contador.....	42
Figura 5: Nuvens de Palavras Associadas.....	43

Lista de Quadros

Quadro 1: A controladoria na organização.....	18
Quadro 2: Síntese dos conceitos em controladoria.....	19
Quadro 3: Componente de um sistema de informação.....	23
Quadro 4: Consolidação com referencial teórico.....	32
Quadro 5: Protocolo.....	35
Quadro 6: Síntese na análise dos resultados.....	44

Lista de Siglas e Abreviaturas

AMQSA	Associação Mãos que se Ajudam
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OSFL	Organizações sem Fins Lucrativos
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGPE	Programa de Pós-Graduação Pesquisa e Extensão
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UNIB	Universidade Ibirapuera

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	15
2.REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Controladoria.....	18
2.1.1 Missão e Função da Controladoria.....	20
2.1.2 Estrutura da Controladoria.....	21
2.1.3 Componentes de um Sistema de Informação.....	23
2.1.4 Planejamento Financeiro.....	24
2.2 Terceiro Setor.....	25
2.3 Empreendedorismo Social.....	26
2.4 Estudos Correlatos.....	28
3.METODOLOGIA	29
3.1 Tipo de Estudo.....	29
3.2 Local de Pesquisa.....	30
3.3 Sujeitos do Estudo.....	30
3.4 Coleta de Dados.....	31
3.5 Aspectos Éticos.....	34
3.6 Protocolo.....	35
4.ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
5.CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	48

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação conduz argumentos empíricos na Associação Mãos que Se Ajudam (AMQSA), localizada no município paraibano de Lucena. A base teórica da pesquisa, encontra-se apoiado ao conceito e entendimento em relação a controladoria (Nascimento e Reginato, 2009), terceiro setor (Anheier, 2005) e empreendedorismo social (Salamon e Sokolowski, 2016).

Por intermédio do mecanismo da controladoria, o estudo tende a propor soluções no controle dos recursos internos à luz dos aspectos operacionais e financeiros da entidade sem fins lucrativos, com o intuito de proporcionar a continuidade e eficácia organizacional no processo de tomada de decisão. Corrobora para o entendimento Nascimento e Reginato (2009) quando descrevem que a visão controladoria é favorecer os sinais vitais da capacidade e da responsabilidade em orientar os gestores quanto à estruturação das atividades envolvidas, otimizando a adoção de medidas que corrijam e contribuam para o seu funcionamento.

Nesse sentido, a controladoria faz um diagnóstico da empresa e sinaliza a incorporar um modelo de gestão que seja capaz de proporcionar o suporte necessário aos pontos de melhorias no favorecimento do processo decisório, em concordância aos objetivos da organização. A correta utilização dessas orientações por parte dos gestores, constituem um alicerce relevante aos resultados positivos da empresa. Para Nascimento e Reginato (2009) a controladoria tem um papel importante na gestão organizacional, no sentido de aprovisionar as informações relevantes que permitam a empresa reorganizar-se.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2004) a controladoria tem a incumbência no monitoramento do projeto, da elaboração, da implementação e da manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis no processo de gestão. O uso das técnicas da controladoria permitirá a melhora na qualidade dos bens e serviços, sendo primordial gerenciar o modo contábil e administrativo de maneira a alocar os recursos a seu favor, contribuindo com as operações financeiras ao processo de aprendizagem e auto-organização (Lemes Junior, Cherobim e Rico, 2002).

Os argumentos da controladoria na adoção dos controles internos, auxiliam as entidades sem fins lucrativos a permanecerem no mercado por meio das boas práticas da gestão. Com esse entendimento, Nascimento e Reginato (2009) fortalecem a capacidade de avaliação, discernimento, assertividade, criatividade, ponderação e comportamento ético, influenciadores da controladoria para o processo na tomada de decisão. Por assim ser, o terceiro setor tem a

capacidade de ser um agente de mudança em prol de uma determinada população, tendo como mérito, lidar com as injustiças sociais frente a demanda da população vulnerável do país, na construção de uma sociedade equitativa (Fischer, 2005; Ghanem, 2012; Ferreira, 2017).

Para Anheier (2005) as organizações sem fins lucrativos tendem a reparar as desigualdades sociais, num contexto de forças e fraquezas ao comportamento social e econômico moderno. Ao cenário empírico da AMQSA, percebe-se uma postura de força pela união das partes interessadas, na projeção de uma ideia ousada e inovadora para sobressair ou minimizar dificuldades as questões sociais, e fraqueza pela escassez dos recursos nas questões operacionais e financeiras.

Sobre o terceiro setor, entende-se características comuns aos setores público e privado. Cabe ressaltar de forma simples, as contribuições de cada setor da economia brasileira. Assim, para Ebsen e Laffin (2004) integram o primeiro setor as ações públicas como saúde, educação e segurança, e suas tarefas são mantidas por meio de arrecadação de tributos. Para Coelho (2000) integra o segundo setor, as ações que envolvem lucro sobre capital investido em atividade referente a trocas de bens e/ou serviços. Para Peroni, Oliveira e Fernandes (2009) destinam-se o terceiro setor ao contexto da inclusão social, do resgate e da recuperação da cidadania, partindo do atendimento individual ou a grupos de pessoas que vivem em conjuntura de vulnerabilidade social.

Designado de terceiro setor encontra-se o acentuado número de organizações sem fins lucrativos, não governamentais e de finalidade social no país. Nesse contexto, Salamon e Sokolowski (2016) descrevem características operacionais definidoras para as entidades do terceiro setor, quando atendem as disposições de organização formal ou informal, natureza privada, autogovernado, não obrigatório na questão de escolha, e totalmente ou significativamente limitado na distribuição de excedentes.

Ao surgimento do terceiro setor, Anheier (2005) enfatiza que seis principais teorias são aceitas, sendo descritas como, dos bens públicos, da confiança, do empreendedorismo social, das partes interessadas, da interdependência e das origens sociais. Nesse contexto, a relevância ao estudo em separado, vai ao encontro da teoria do empreendedorismo social para explicar a existência da AMQSA na perspectiva da oferta para produção e comercialização da cocada na quenga. Para Kraemer (2017) o empreendedorismo social beneficia a sociedade e possui a habilidade de criar um ambiente saudável ao desenvolvimento de comunidades.

A pesquisadora em visitas iniciais, observou que existe uma demanda a ser atendida nas ações da AMQSA. Essa constatação preliminar, conduz a base do elemento motivador da pesquisa

e faz aproximação com o campo de estudo ao controle interno. Em outras palavras, identificou-se por meio do questionário e do roteiro de entrevista, o baixo conhecimento dos *stakeholders* internos em relação as técnicas abarcadas pela controladoria na gestão da associação. Isso posto, justifica-se a escolha do tema no que tange as informações consolidadas e colhidas na pesquisa, ou seja, a controladoria é a solução capaz de auxiliar ao processo decisório e ao atingimento da missão social da entidade sem fins lucrativos.

Sobre o empreendedorismo social, Alves (2016) entende a necessidade de ajudar pessoas necessitadas, onde o pensamento e a atuação estão voltados para o bem-estar social da comunidade atual. Diante do exposto e focando a conexão controladoria, terceiro setor e empreendedorismo social, o estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: **quais os elementos da controladoria que servem como fonte de informação para a tomada de decisão no terceiro setor?**

Com base na problemática, este trabalho tem como objetivo geral diagnosticar os elementos da controladoria que servem como fonte de informação para a tomada de decisão no terceiro setor. Contudo, foi desenvolvido um estudo de campo junto à Associação Mãos Que Se Ajudam, estabelecida no município de Lucena, litoral norte do Estado da Paraíba.

Para tanto, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a gestão administrativa nas atividades produtivas da associação.
- b) Reconhecer o controle interno ao processo de tomada de decisão do empreendimento social.
- c) Identificar o valor social na relação existente entre coletividade e desenvolvimento local.

Para Nascimento e Reginato (2009) a gestão parte dos proprietários e principais executivos da organização, considerando seus desejos individuais e a percepção que detém do mercado, concretizando as crenças e valores da organização. Contudo, a controladoria pode contribuir para a tomada de decisão eficaz do ponto de vista das ações humanas e técnicas ao controle dos recursos. De acordo com fenômeno empírico, o estudo percebeu a necessidade da elaboração de um manual de boas práticas da controladoria voltado ao terceiro setor. O intuito desse documento é administrar de maneira ordeira o plano de ação, sempre que riscos ou oportunidades se apresentem ao empreendedorismo de cunho social.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Além da apresentação introdutória, a presente pesquisa aprecia o referencial teórico ao entendimento da controladoria, do terceiro setor e do empreendedorismo social, e por conseguinte, a metodologia, a análise dos resultados, a conclusão e por fim, as referências, os apêndices e os anexos.

2.1 Controladoria

O estudo da controladoria pode ser demandado sob dois aspectos: uma como sendo unidade administrativa e a outra como sendo campo de conhecimento. A unidade administrativa ou um órgão dispõe de missão, funções e princípios direcionados no modelo de gestão organizacional. A controladoria cuida da organização como um todo, tornando as ações em resultado eficaz. Já o campo de conhecimento envolve conceitos, fundamentos e métodos provenientes de outras ciências, e que concebem as bases teóricas ao controle do processo de gestão organizacional. (Borinelli, 2006; Morante; Jorge, 2008; Monteiro; Barbosa, 2011).

Para Padoveze (2012) a controladoria integra a ciência contábil evoluída, conduzindo a extensão do campo de atuação em toda sua plenitude, tendo a responsabilidade em implantar, desenvolver, aplicar e coordenar os aspectos fundamentais na unidade administrativa. Pondo-os em evidência que, a contabilidade e a controladoria utilizam as ferramentas informacionais financeiras dentro da organização, inclusive nos aspectos temporais do passado, presente e futuro, e seus elementos de abrangências das variáveis do ambiente interno e do ambiente externo na gestão administrativa, com foco nos resultados empresariais para tomada de decisão.

Quadro 1 – A Controladoria na Organização.

Controladoria	
Unidade Administrativa	
Ciência Contábil	
Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial

Fonte: Padoveze (2012, p.11).

Luz (2014) discorre que a contabilidade gerencial é um instrumento fundamental na criação de valor da organização, compreendendo como um processo de identificação, mensuração, processamento, interpretação das informações gerais, por intermédio de fatos reais e previstos pela gestão da empresa, já reconhecidos pela contabilidade financeira que destaca o aspecto formal

fundamentada em leis e normas. Outrossim, a controladoria auxilia a unidade administrativa em seus aspectos econômicos e financeiros ao modelo de gestão eficaz na ação organizacional.

É possível dizer que a controladoria serve de apoio na execução das atividades da gestão organizacional, considerando a visão sistêmica dos ambientes interno e externo, como também dos recursos por ela utilizados, auxiliando dessa forma a obtenção dos resultados esperados (Silva et al. 2019). O quadro 2 sintetiza os conceitos elencados nesse estudo com base ao entendimento da controladoria.

Quadro 2 – Síntese dos Conceitos em Controladoria.

Autor	Conceito
Assunção, Frainerb, Lopesa e Zanão (2019)	A controladoria planeja e controla as informações passadas aos gestores e induz o processo decisório da empresa.
Sousa, Alcalbe, Cabanha e Rocha (2017)	A controladoria é um órgão observacional dos setores e fornecem ações para minimizar os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo a rentabilidade da empresa.
Carraro e Santanna (2017)	A controladoria dispõe das ferramentas necessárias para sobrevivência e a eficácia organizacional.
Bogt, Helden e Kolk. (2016)	A controladoria possui a expertise necessária capaz de avaliar criticamente os benefícios e os custos da empresa.
Lunkes, Rosa e Heichsen (2014)	A controladoria é um norte orientador para os objetivos e coordenação das decisões na atividade de gestão.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para esses pesquisadores, a controladoria proporciona a interação com diversos setores da organização no sistema de veiculação da informação, ou seja, seu papel é contribuir de maneira eficaz com todas as informações cabíveis no ambiente interno e externo, sejam elas de cunho administrativo, financeiro e/ou operacional. Corroboram com essa opinião Nascimento e Reginato (2009), quando agregam a visão global que a controladoria atua, direcionando os gestores ao melhor caminho das atividades, de forma a potencializar a otimização das adoções como medidas corretivas, quando assim convenha.

2.1.1 Missão e Funções da Controladoria

Padoveze (2012) discorre que a missão faz parte da unidade administrativa dentro organização, que tem como norte a Ciência Contábil, aliado ao Sistema de Informações de Controladoria, peça de fundamental eficácia ao processo da gestão econômica. Entende-se que, a visão geral da empresa é a união da missão, crenças e valores ao modelo de gestão que, a controladoria tende a otimizá-los e maximizá-los dentro do conjunto de responsabilidades ao âmbito interno da organização.

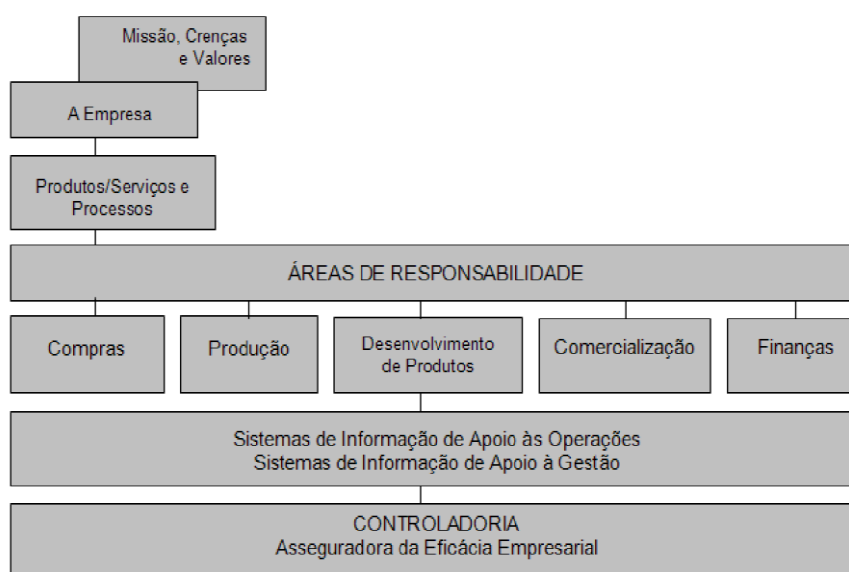


Figura 1 - Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa
Fonte: Adaptado de Padoveze (2012, p.35).

Conforme a figura 1 cabe ao setor da controladoria e/ou *controller* assegurar a eficácia empresarial das características referente à missão, crenças e valores, da qual versará na congruência ao alcance dos objetivos funcionais, abarcando as áreas responsáveis, mediante o controle dos produtos, serviços e processos das informações ao apoio a gestão na tomada de decisão. Assim, a controladoria assume o compromisso com os resultados da entidade junto aos gestores, tendo como intuito a harmonização das diversas áreas administrativas, tais como: compras, produção, desenvolvimento de produtos, comercialização e finanças.

Nascimento e Reginato (2009) descrevem que a controladoria tem como função controlar e avaliar o desempenho global da organização na consecução dos seus objetivos, no sentido de monitorar o desenvolvimento das atividades, e direcionar os gestores ao encontro da eficácia, tendo como recurso da informação seu essencial insumo. Salienta-se que, a informação precisa ser agregada tanto na controladoria, quanto aos demais usuários da empresa. Esse envolvimento

estratégico necessita de controle constante, no que se refere ao melhor compreender do processo comunicativo, constituindo a base da competição entre as empresas no mercado consumidor.

Borinelli (2006) aponta que a controladoria não é específica de cada empresa, o que muda é a maneira como cada organização concretiza suas atividades, atendendo ao arranjo das necessidades individuais da própria empresa. O mesmo autor confere a controladoria funções que regem a partir do diálogo com outros setores dentro da empresa, conforme figura 2 abaixo:

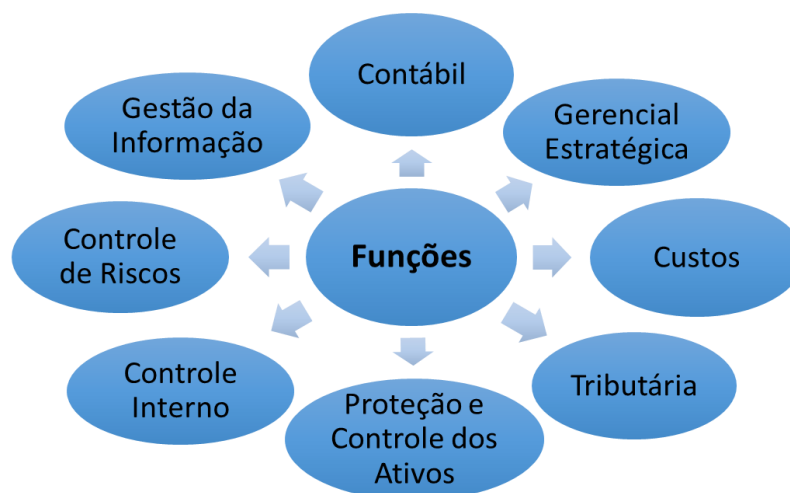


Figura 2 - Funções da Controladoria
Fonte: Adaptado de Borinelli (2006).

Nesse sentido, Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira (2009) demonstram que a controladoria tem atribuições e funções no ato de mensurar e informar. Mensurar no tocante a identificação, interpretação e cálculo dos eventos econômicos, referente às receitas, custos, margens, taxas e retornos, que relacionam aos produtos da empresa, e agregam também os aspectos físicos e operacionais quantitativamente. Informar no tocante ao fluxo de informações que propicie transparência nos relatórios para os grupos de usuários internos e externos. Ressaltando que os processos de mensurar e informar auxilia aos gestores, na tomada de decisão por parte da administração.

2.1.2 Estrutura da Controladoria

Conforme Padoveze (2012) a estrutura da controladoria deve atuar em todas as etapas do processo de gestão da empresa, caso contrário, provocará ruídos na sua função de controle e correção do planejamento. A controladoria, além da auditoria interna possuem duas grandes áreas, que são: contábil e fiscal (incorpora a escrituração e apuração tributária); e o planejamento e controle (incorpora o acompanhamento dos dados estatísticos e a gestão tributária). O

planejamento estratégico é a atuação de grande significância no monitoramento gerencial e em todas as etapas do processo de gestão, auxiliando também as funções regulatórias nos aspectos contábeis e na legislação vigente.

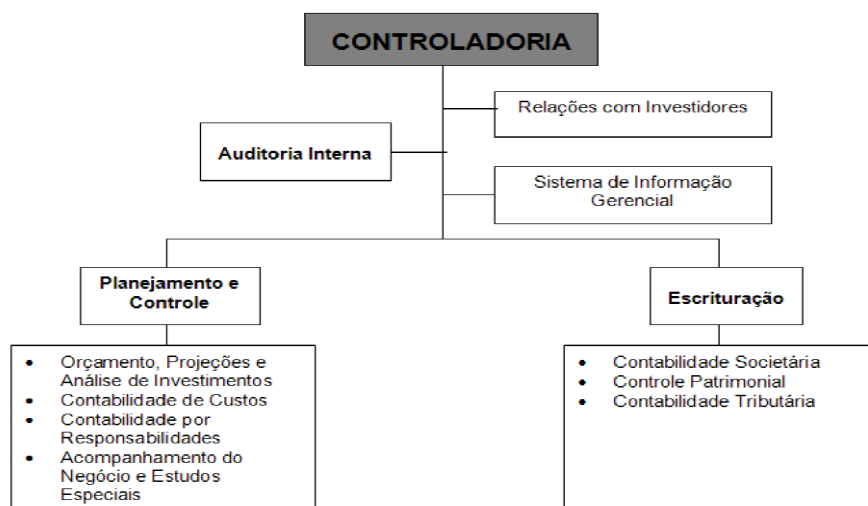


Figura 3 – Estruturação da Controladoria
Fonte: Adaptado de Padoveze (2012, p.38).

De acordo com a figura 2 a controladoria dentro das funções do *controller* tem através de seus instrumentos de monitoramento, requisitos para potencializar as máximas dos controles gerenciais, e não supor que as imperfeições rotineiras, dificultem o dia a dia do modelo de gestão. Segundo Padoveze (2012) atuação da auditoria interna está ligada ao controle interno administrativo, e tem por natureza a atividade que refazer tarefas e procedimentos internos, a questão do retrabalho de serviços e/ou tarefas não é salutar para o *status quo* da organização, pois nada deveria atuar em duplicidade ou repetitivamente, fora dos padrões normais, ou seja, admite-se a atividade da auditoria interna, dentro do conceito da estrutura mínima possível e concebível.

Para O'Brien (2004) os sistemas de informações são classificados em dois grupos, ao primeiro cabe o sistema de apoio as operações, que compreende dados gerados na organização no tocante as transações, processos industriais, colaboração entre as equipes e grupos de trabalhos. Já o segundo cabe o sistema de apoio gerencial, que compreende as informações necessárias à tomada de decisão, podem ser classificados como o Sistema de Informações Gerenciais (SIG), o Sistema de Apoio à Decisão (SAD) e o Sistema de Informações Executivas (SIE). Toda essa tecnologia fortalece a competitividade no mercado consumidor, auxiliando a organização a melhorar a eficiência processos administrativos para a tomada de decisão.

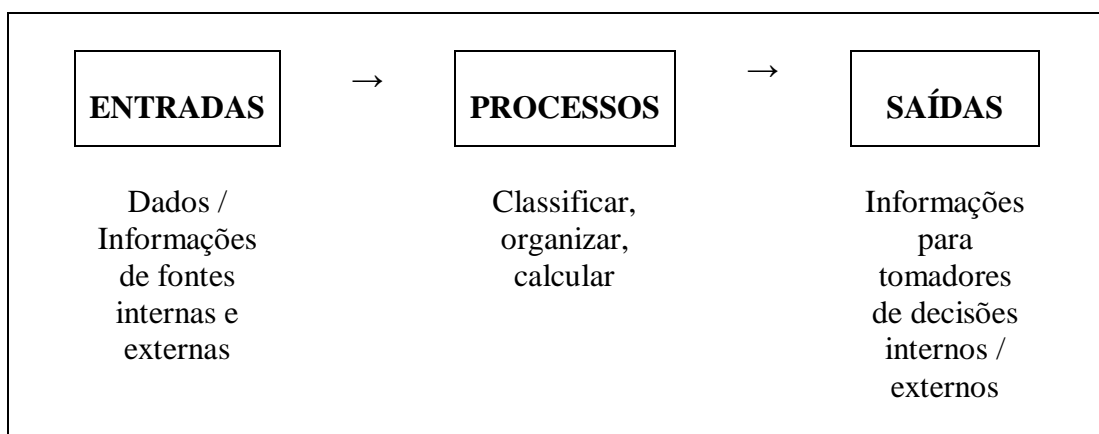
O formato dos relatórios informativos será direcionado de acordo com cada público, conforme Nascimento e Reginato (2009) corroboram acrescentando que o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) fornece dados de forma integrada, e necessita de recursos, sejam humanos ou físico-financeiros. O Sistema de Apoio à Decisão (SAD) fornece interatividade num sistema de representação visual, contribuindo para tomada de decisão através dos atributos da confiabilidade, clareza e flexibilidade. O Sistema de Informações Executivas (SIE) fornece dados aos executivos e precisa da integração das bases de dados dos sistemas operacionais, com interface aos demais sistemas da empresa, oferecendo informações úteis sobre o estado da organização.

Como se percebe na revisão da literatura e na fundamentação teórica, o conhecimento das ferramentas da controladoria vai ao encontro do apoio aos recursos tecnológicos que estimulam o modelo de gestão coerente às necessidades da administração. Esse aparato relativo à tecnologia, proporciona agilidade ao mercado consumidor e a eficácia no processo para tomada de decisão. Corroboram Nascimento e Reginato (2009) que o modelo de gestão permite promover as informações necessárias internamente e externamente de forma interativa ao alcance dos objetivos organizacionais.

2.1.3 Componentes de um Sistema de Informação

Moscove, Simkin e Bagranoff (2002) remetem que o êxito das operações de um conjunto de subsistemas está inter-relacionado à percepção de como os gestores gerenciam e usam tais informações para o funcionamento das atividades, em coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir dos dados para fins do planejamento, tomada de decisões e controle. Os autores apontam o seguinte modelo para esclarecer o funcionamento do sistema de informação, com três componentes principais: entradas, processos e saídas, conforme a figura abaixo:

Quadro 3 – Componente de um Sistema de Informação.



Fonte: Moscove; Simkin; Bagranoff (2002, p.23).

Favorecer a redução das incertezas no sistema de informação, cuja operação encontra-se relacionada ao reconhecimento dos dados (entradas), tratamento das informações (processos) e tomada de decisão (saídas) ao monitoramento constante no modelo de gestão. Luz (2014) descreve que a necessidade informacional correta e oportuna, proporciona a tomada de decisão com maior segurança, levando a um futuro menos incerto.

2.1.4 Planejamento Financeiro

Nascimento e Reginato (2009) descrevem que os instrumentos de informação dão suporte às atividades organizacionais e funcionam de forma a irrigar toda a operacionalização da empresa de maneira apropriada, desde a formulação da estratégia até o cotejamento do resultado planejado com o realizado, permitindo o realinhamento da condução da empresa no ao alcance dos objetivos. A qualidade das decisões tomadas depende da qualidade das informações recebidas, de forma a favorecer o alinhamento operacional e financeiro, de acordo suas necessidades, ou seja, o intuito de todo o processo é otimizar o bom funcionamento das operações dentro da organização, fazendo a interação das informações.

No cenário econômico de mudanças constantes, o planejamento financeiro está sendo cada vez mais difundido nas organizações, de modo a observar os diferentes panoramas econômicos, e tirar proveito das escolhas posteriormente. Para Lemes Junior, Cherobim e Rico (2002), o planejamento financeiro de uma empresa direciona e determina como os objetivos financeiros e tendem a ser alcançados. É uma declaração do que deve ser feito no futuro, assim chamado de plano financeiro, do qual as empresas em sua maioria, demora muito para implantar, prejudicando a melhor escolha na tomada de decisão. Numa situação de imprecisão, exige que a tomada de decisão seja analisada com absoluta antecedência.

Contudo, a cautela com a visão sistêmica do planejamento financeiro é uma ferramenta eficaz para o alcance dos objetivos organizacionais e realização de projetos a curto, médio e longo prazo. De acordo com Teló (2001), o planejamento financeiro direciona quais as diretrizes que a empresa deve seguir para poder alcançar seu crescimento no mercado, buscando através de uma visão geral as variáveis estudadas que possam ser um empecilho na execução dos objetivos, e contando com as ideias de investimento e financiamento, das quais serão adotadas por ela.

Fazem parte do planejamento financeiro, o movimento do caixa e o fluxo de caixa, ao primeiro cabe o registro de entrada e saída de dinheiro, saldo anterior e saldo atual para conferência no final do dia, e o segundo cabe o controle financeiro a partir do registro da movimentação do

caixa. Zdanowicz (2002) atribui que o fluxo de caixa simplifica a movimentação financeira para análise do gestor, por intermédio do ativo circulante, consegue ter a noção do grau de liquidez da empresa. Em outras palavras, o fluxo de caixa é a união numérica dos lançamentos reais em termos de gastos, ganhos, custos e investimentos, sendo pertinente a correta mensuração. Corrobora Luz (2014) quando descreve que a correta mensuração promove informação válida, confiável e relevante aos tomadores de decisão.

2.2 Terceiro Setor

Representa o terceiro setor as entidades de natureza privada e sem fins lucrativos, voltados à comunidade carente, no esforço de uma sociedade mais equilibrada que procure garantir os direitos básicos para o cidadão. De acordo com Ferrarezi (2012) a atuação do terceiro setor não é uma realidade nova, porém adquiriu robustez a partir das décadas de 70 e 80, e posteriormente se estabelece com um regime jurídico entre organizações da sociedade civil e da administração pública.

Cavalcante (2016) discorre que o terceiro setor coexiste entre o público e o privado empresarial e é revelado por intermédio do privado pela sociedade civil, com finalidade de auxiliar as demandas sociais da coletividade. Para o entendimento do terceiro setor, se faz necessário o esclarecimento dos outros setores da economia na sociedade, fortalecem Cunha e Matias-Pereira (2012) e Campos, Moreira e Scalzer (2014), o primeiro setor (Estado), o segundo setor (Empresas privadas), e o terceiro setor (Atividades sem fins lucrativos). O terceiro setor, na prática, caracteriza-se pela junção do primeiro setor em suprimir as atividades básicas da população, e no segundo setor por ser uma empresa privada constituída, mesmo não tendo a premissa da obtenção do lucro.

Segundo Ferreira (2017) as instituições do terceiro setor são ferramentas efetivas ao auxílio e manutenção das atividades do Estado, tendo como incumbência o atendimento necessário à população carente. Visando amenizar a lacuna proporcionada pelo Estado, o terceiro setor busca promover o cumprimento das obrigações envolvendo ações sociais em prol de um determinado grupo, ocupando espaço ao desenvolvimento local.

De acordo com Ferreira (2009) o termo terceiro setor integra o conjunto de organizações e iniciativas da sociedade civil e não pertence ao Estado, produzem bens e serviços, mesmo sendo privadas, não têm fins lucrativos. No contexto atual da sociedade brasileira, o terceiro setor é visto como um espaço relacional as questões sociais e de desenvolvimento local, ou seja, onde o

primeiro e o segundo setor da economia não abarcam por alguma ineficiência estrutural, o terceiro setor acolhe as partes interessadas na atuação da associação, levando em consideração as condições de vida dos associados.

2.3 Empreendedorismo Social

Empreendedorismo social é o sentido legítimo da gestão contemporânea às causas sociais, visando contribuir para coletividade e o desenvolvimento local perceptível à transformação por dias melhores. Para Souza e Teixeira (2019) o empreendedor social atua mediante problemas sociais, motivado pela realidade das desigualdades sociais.

Conforme Shapiro (2012) empreendedor social e empreendedorismo social são termos únicos quanto aos próprios indivíduos que estão transformando esse campo de atuação, são também complexos e mutáveis, com definições, métodos e áreas de engajamento inovador. Entende-se que a essência impulsionadora dos empreendedores sociais desse estudo é a paixão no fazer laboral com foco em mudanças sociais.

Ressaltam Melo Neto e Froes (2002) que diante de contextos desfavoráveis e das injustiças sociais que assolam o país, os empreendedores revelam sua inconformidade e buscam ajudar a sociedade com atitudes práticas e ideias transformadoras ao desenvolvimento social. Além disso, a perspectiva da valorização do caráter humanitário e emancipatório no empreendedorismo social são capazes de oportunizar soluções efetivas nos diversos problemas sociais, econômicos e ambientais, segundo Shahverdi, Ismail e Qureshi (2018).

Essa nova perspectiva organizacional sem fins lucrativos, que nasceu da economia solidária, que proporciona ações sociais dispostas a pensar, desenvolver e executar soluções colaborativas em prol do combate à pobreza. Conforme Moreira (2017) esse comprometimento oriundo do Terceiro Setor, importa olhar para o empreendedorismo social nas funções empresariais, quando levada a cabo por iniciativa na forma de agir dos agentes individuais e coletivos.

Faz todo sentido transformar desafios e/ou problemas sociais da comunidade, em ideias que promovam o desenvolvimento local, a partir do compartilhamento das informações inerentes a possibilidade da geração de renda, sem objetivar o lucro. Barbalho e Uchôa (2019) comentam que o empreendedorismo social é qualificado pela composição de capital econômico, social e cultural, além do capital simbólico dos empreendedores sociais.

Destaca-se a importância dos empreendedores sociais como agentes de mudança, pois são impulsionados pelas causas sociais aos menos favorecidos no processo da economia do país. Abu-Saifan (2012) e Carmona, Martens, Leão, Nassif e Freitas (2018) interpretam na visão de mundo que os empreendedores sociais são criativos, perseverantes, proativos, autônomos, solidários e otimistas por natureza. No sentido de mudança social lucenense é que a AMQSA foi apurada nessa pesquisa, pois existe um valor social que permeia os recursos naturais e os recursos humanos na região, cuja finalidade é atender a coletividade e aos fins socioeconômicos, mediante as dificuldades de geração de renda no município de Lucena na Paraíba.

A associação vem transformando a percepção de mulheres, até então donas de casa, a descobrirem seu potencial culinário e peculiar nordestino, ao longo dos seus 18 anos de existência. Esse empreendedorismo social ascende com a inquietude fundadora MB no ano de 2003, sendo o ponto de partida o recebimento de um terreno no município de Lucena na Paraíba, doado pela prefeitura local. Por meio da matéria-prima mais importante “o coco”, lança um produto adaptado a suprir as necessidades de mudança vigente, cuja função é fomentar o valor social na combinação da oportunidade, ousadia e criatividade. O diálogo com o meio ambiente é primordial, isto é, sinaliza a incansável busca em recolher e reciclar a casca fibrosa (quenga), que seria descartada após o consumo do fruto carnosos e do líquido.

O produto regional vasto no município de Lucena “o coco” é capaz de adaptação ao processo de inovação e oportunidade para construção do negócio social e ajuda na atuação da preservação ao meio ambiente, ou seja, produção e comercialização da conhecida “cocada na kenga”. Essa é a relevância empírica da pesquisa, perceber o quão a AMQSA é importante para a comunidade lucenense na tradição da cocada, além de favorecer ao fator turístico local. A empresa privada e sem fins lucrativos “Mão Que Se Ajudam” acolhe, apoia e proporciona aos pesquisadores novas combinações de nicho de estudo, como é o caso da controladoria no terceiro setor.

Também é importante frisar que, a associação em estudo foi objeto de pesquisa com a tese em 2018 da Patrícia Morais de Azevedo no doutorado da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) na área de Desenvolvimento e Meio Ambiente da Associação Plena em Rede – PRODEMA, com a temática ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM: desenvolvimento sustentável e empoderamento de mulheres artesãs no município de Lucena-PB. Ademais, o tema do doutorado traz à tona provocações sobre equidade, liberdade, mercado de trabalho, relações familiares, meio ambiente, desenvolvimento social, sustentabilidade, dentre outros temas relevância à comunidade acadêmica com foco no empreendedorismo social.

2.4 Estudos Correlatos

Durante o constructo dessa pesquisa, foram identificados quatro estudos correlatos a controladoria e organizações do terceiro setor.

O estudo desse primeiro artigo investigou o controle interno ao uso da controladoria em uma entidade sem fins lucrativos. Os autores Oliveira, Pereira, Martins e Souza (2017) verificaram a controladoria em uma entidade hospitalar do terceiro setor, em uma associação filantrópica situada na região carente no município de Teófilo Otoni – MG. A pesquisa exploratória, descritiva, qualitativa, bibliográfica e com uso de questionário como instrumento de coleta de dados. O estudo identificou um serviço de contabilidade, abarcando o processo de controle interno e contabilidade de custos, e os resultados apontam dificuldades ao processo da controladoria em lidar com dados e informações, pois a contabilidade não disponibiliza instrumentos de controle no formato desejado para a tomada de decisão.

Nesse outro artigo, realizado por Wrubel, Marassi, C. Lavarda e R. Lavarda (2016) descrevem a cultura organizacional e as práticas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial paranaense. A relação entre a cultura organizacional (resultados e metas) e o controle orçamentário (custos) na gestão. A pesquisa optou por roteiro de entrevista semiestruturada tanto para os gerentes das unidades, quanto para o gestor de orçamento, com subordinação direta da alta administração, sendo caracterizada como qualitativa e descritiva. O resultado apresentou que a entidade carece de instrumentos da controladoria para otimização dos resultados, e por outro lado, indícios de influência positiva no ambiente organizacional, mostrando que os gestores são influenciados pelos aspectos culturais da empresa.

Já a pesquisa realizada por Caldas, Amorim, Vale, Cavalcante e Dias (2019) discorrem das teorias que abordam as origens e fatores do surgimento das entidades sem fins lucrativos. A *priori* seis teorias são aceitas, as dos bens públicos, confiança, empreendedores sociais, bem-estar, interdependência e origens sociais. A *posteriori* excluíram três teorias, ficando os bens públicos (atende primeiro e segundo setor), os empreendedores sociais (novas oportunidades) e a independência (relação entre o primeiro e o terceiro setor). A pesquisa é exploratória, descritiva, qualitativa, documental, bibliográfica e entrevistas semiestruturadas, tendo como resultado a relevância dos bens públicos e do empreendedorismo social para as entidades sem fins lucrativos em João Pessoa-PB, e a interdependência para manutenção das demandas sociais ao terceiro setor.

Por conseguinte, a pesquisa de Ribeiro e Timóteo (2012) evidenciam a importância da adoção dos controles internos para eliminação de desperdícios, erros e fraudes na Associação de apoio a crianças e jovens no estado de Minas Gerais, o estudo encontrou barreiras na análise dos dados contábeis para a sustentabilidade econômica da entidade do terceiro setor. Pesquisa de cunho qualitativo, com visitas de campo, análise de documentos e entrevista com a diretoria executiva, funcionários das áreas financeira e administrativa. Obteve como resultado a inexistência de alguns controles na associação, e tais ausências facilitam as fraudes, os erros e os desperdícios de recursos físicos e financeiros.

3. METODOLOGIA

Como forma de sistematização, a metodologia foi subdividida da seguinte forma: tipo do estudo, local da pesquisa, sujeitos do estudo, coleta de dados, aspectos éticos e protocolo.

3.1 Tipo do Estudo

A pesquisa caracteriza-se como empírica, sendo utilizado o método qualitativo para explicar o fenômeno, apresentando um viés funcionalista com base na percepção da realidade de forma concisa. Prodanow e Freitas (2013) interpretam que existe um vínculo inseparável em relação dinâmica do mundo real e do sujeito na abordagem qualitativa.

Quanto a classificação é baseada como descritiva e de campo, por meio do estudo desenvolvido na AMQSA em Lucena na Paraíba, entidade que produz e comercializa a cocada na kenga. Marconi e Lakatos (2017) compreendem que a pesquisa descritiva tem por objetivo detalhar as características relativas a organização e a população em estudo. Santos (2007) compreende que a pesquisa de campo tem por objetivo apurar os dados *in natura*, compondo-se observações diretas ao levantamento do estudo.

Propõe-se também ao estado da arte a pesquisa documental que faz uso de dados existentes. Diante do posto, a dissertação utiliza das principais literaturas referente à controladoria, terceiro setor e empreendedorismo social, por meio de consultas em periódicos e/ou artigos (SPELL, Google Acadêmico, Scielo e Periódicos CAPES) e teses que dialogam com essa pesquisa, tais como: Controladoria (Borinelli, 2006), Terceiro Setor (Caldas, 2020), e Empreendedorismo Social (Azevedo, 2018).

De acordo com Rampazzo (2015) descreve a pesquisa documental como sendo uma fonte rica e estável de dados para solucionar ou esclarecer o problema em estudo. Isso posto, a

dissertação fez uso do Estatuto Social (Anexo 1) e da ATA da Fundação em 2003 (Anexo 2). Porém, os indicadores econômicos e financeiros a partir do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício para compreender o ciclo de crescimento da empresa, não foram disponibilizados para consulta pelo contador externo. Corroborando Montoya (2005) quando discorre que o estado da arte é uma modalidade de pesquisa documental que permite adquirir conhecimento de uma área específica por escritos de textos.

3.2 Local de Pesquisa

A Associação Mãos Que Se Ajudam fica localizada no litoral norte da Paraíba a 55 km da capital João Pessoa, sito à Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n – Ponta de Lucena – Lucena – Paraíba. A iniciativa privada e sem fins lucrativos foi fundada em 2003 pela senhora MB, por meio de um terreno doado pela prefeitura local. O empreendedorismo social reúne mulheres donas de casa na produção e comercialização da “cocada na kenga”, produto típico e vasto em todo espaço territorial municipal. É importante destacar que, o município de Lucena possui uma área de território compreendida em 93,800 km² e com população estimada de 13.214 habitantes, conforme informações do IBGE (2020).



Figura 4 – Cocada na Kenga

Fonte: Disponível em <https://www.instagram.com/cocadanakenga/>. Acesso em: 30 dez. 2019

3.3 Sujeitos do Estudo

Desde 2003 a associação tem como foco o mercado consumidor, por meio do aproveitamento dos atrativos naturais da terra do coco (Lucena - Paraíba), e da mão-de-obra regional e especializada mulheres (donas de casa) para compor e fomentar a abertura da AMQSA. Entende-se com isso que, antes da existência do empreendedorismo social da cocada na kenga, as cidadãs convidadas a integrar como associadas nas “Mãos Que Se Ajudam” dependiam inteiramente de seus familiares e/ou companheiros para sobrevivência.

Hoje a realidade é bem diferente de outrora para mulheres que compõem a ação produtiva organizacional, sendo oito associados, compreendendo em sete mulheres (produção e

comercialização) e um homem (cortador da quenga). Outrossim, o estudo indica a inclusão de um contador externo, que nesse estudo respondeu sobre a percepção da controladoria e informações econômico-financeiras da associação.

3.4 Coleta de Dados

Os dados foram coletados nos dias 03 e 16 de janeiro de 2020, por meio da primeira rodada de entrevistas, com o respaldo do termo de Solicitação de Autorização de Pesquisa (Apêndice 1). E para o levantamento das informações determinantes, foram aplicados um questionário e um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice 2 e 3), com temáticas relacionando associação, entrevistado, percepção da controladoria e informações econômico-financeiro para 8 respondentes associados e 1 contador terceirizado. No dia 02 de setembro de 2020 foi realizada a segunda rodada de entrevistas, agregando valor a temática educação financeira e empreendedorismo social para 8 respondentes associados (Apêndice 4).

Composto por duas seções, sendo a primeira direcionada aos associados com um questionário contendo 16 perguntas fechadas, e a segunda direcionada a fundadora ex-presidente, atual presidente e o contador externo, da qual foi aplicado um roteiro de entrevista com 18 perguntas abertas e semiestruturadas, totalizando dessa forma 34 questões com as seguintes temáticas: caracterização do entrevistado (a), caracterização da associação e percepção sobre a atuação da controladoria e informações econômico-financeiras.

Propõe-se ao entendimento dos dados coletados, o uso do *software* NVivo como forma da análise de conteúdo da pesquisadora, no tocante a conexão e justificativa rigorosa do resultado. O NVivo é um software que auxilia a pesquisa qualitativa e de método misto, com vista a coletar, organizar e analisar o conteúdo das entrevistas, debates, questionários, áudios, vídeos, consultas da internet e artigos científicos (QSRInternational, 2017).

Bardin (2011) discorre que a comunicação na análise de conteúdo possui cunho metodológico em constante aprimoramento, seja no discurso dos conteúdos e continentes de extrema diversidade. A mesma autora baliza as etapas da análise de conteúdo, como sendo: a pré-análise (pesquisa das palavras-chaves e resumo de publicações nacionais e internacionais); a exploração do material (literaturas selecionadas e a construção da dissertação); e o tratamento dos resultados, inferências e interpretação (relevância teórica, análise empírica do fenômeno e considerações finais).

Contudo, para o constructo do questionário aplicado na AMQSA, fez-se uso da consolidação do referencial teórico (Quadro 4), apresentando o assunto, o subtítulo, principais autores e perguntas relacionadas ao questionário e ao roteiro de entrevista. Para compreender o processo de gestão do empreendimento social, se fez necessário a análise da pesquisa documental, sendo peças fundamentais o Estatuto Social e ATA da fundação (Anexo 1 e 2). Salienta-se que, o Balanço Patrimonial nas associações é facultativo e não incluído ao anexo.

Puschel, Mazzon e Hernandez (2010) descreve que a matriz de amarração metodológica integra a revisão de vários estudos na literatura. O Quadro 4 faz parte da matriz de amarração metodológica e sua aplicabilidade suporta as bases conceituais referentes ao assunto associação, controladoria, informações econômico-financeiras e empreendedorismo social. A consolidação da base teórica nesse estudo corresponde ao assunto, subtítulo, principais autores e perguntas inerentes ao questionário e ao roteiro de entrevista.

Quadro 4 - Consolidação com referencial teórico.

Assunto	Objetivos Específicos	Subtítulo	Autor	Perguntas
<i>Entrevistado</i>		Caracterização do entrevistado (a)	Elaborado pela autora (2019)	Qual o gênero?
				Qual a idade? Anos completo.
				Qual o grau de instrução?
				Qual a formação superior?
				Há quanto tempo trabalha na associação? Anos completo.
				Qual o cargo que ocupa na estrutura organizacional?
<i>Associação</i>	Analisar a gestão administrativa nas atividades produtivas da associação.	Caracterização da associação	Elaborado pela autora (2019)	Há quanto tempo à associação existe? Anos completo.
				Iniciou suas atividades com quantos associados?
				Quantos associados recebem remuneração?
				Quantos voluntários têm na associação?
				O que define as atividades da associação?

				Quem é o (a) responsável pela associação? Posição no organograma da empresa.
		Modelo de gestão	Nascimento e Reginato (2009)	O que concretiza as crenças e valores da associação?
		Natureza da empresa	Abrantes (2004)	Saberia dizer a diferença de uma associação e uma cooperativa?
		Modelo de gestão	Elaborado pela autora (2019)	Existe interação entre os membros da associação?
Controladoria	Reconhecer o controle interno ao processo de tomada de decisão do empreendimento o social.	Função da controladoria	Oliveira, Perez Junior e Silva (2004)	A função da controladoria é gerenciar de modo contábil e administrativo de maneira a alocar os recursos a seu favor. Você identifica essa percepção na associação?
		Uso das técnicas de controladoria	Elaborado pela autora (2019)	A associação utiliza os instrumentos de controle administrativo e financeiro? Se sim, exemplifique.
		Características empresariais	Padoveze (2012)	O controle administrativo e financeiro assegura a eficácia empresarial no que se refere a missão, crenças e valores?
		Tomada de decisões	Oliveira, Perez Junior e Silva (2004)	Você concorda que o papel da controladoria é facilitar e orientar o processo de gestão nas informações necessárias ao ambiente interno e externo?
		Ferramentas da informação	Nascimento e Reginato (2009)	A controladoria facilita a tomada de decisão dos gestores dentro dos objetivos da organização?
		Mensuração dos processos	Moscove, Simkin e Bagranoff (2002)	A controladoria monitora o sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis?
		Sistema de informação	O'Brien (2004)	Usa algum programa e/ou <i>software</i> na associação para as atividades operacionais e gerenciais?
		Ferramenta de administração financeira	Elaborado pela autora (2019)	A associação elabora algum tipo de planejamento financeiro?

<i>Informações econômico-financeiras</i>		Ferramenta de administração financeira	Lemes Junior, Cherobim e Rico (2002)	Na sua opinião, qual o papel do planejamento financeiro na associação para o alcance dos objetivos financeiros da mesma?
		Operações financeiras	Elaborado pela autora (2019)	Como são feitas as operações financeiras da associação? Utiliza-se de caixa para registro de entrada e saída de dinheiro? Há um controle através de conta corrente bancária?
		Estoque	Elaborado pela autora (2019)	A associação possui controle de estoque? Se sim, como funciona?
		Fluxo de caixa	Zdanowicz (2002)	O que se entende por fluxo de caixa e movimentação financeira?
<i>Empreendedorismo Social</i>	Identificar o valor social na relação existente entre coletividade e desenvolvimento local.	Agente de Mudança	Abu-Saifan (2012) e Carmona et al. (2018)	Das características como criatividade, perseverança, proatividade, autonomia, solidariedade e otimismo. Qual você se identifica na visão de mundo e por quê?
		Motivação	Souza e Teixeira (2019)	O que justifica o empreendedorismo social atuar mediante desigualdades sociais?
		Atitude Individual e Coletiva	Melo Neto e Froes (2002)	O quão é importante a atuação do empreendedor social diante de contextos desfavoráveis e das injustiças sociais que assolam o país?
		Campo de Atuação	Shapiro (2012)	O que se entende por engajamento inovador ao empreendimento?
		Perspectiva de Valorização	Shahverdi et al. (2018)	A associação valoriza o caráter humanitário e emancipatório dos associados? Em caso afirmativo, cite-os.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.5 Aspectos Éticos

As questões foram submetidas para validação por três pesquisadores da área, são eles: o Professor Doutor Carlos Eduardo Cavalcante do PPGA/UFPB, o Professor Doutor Thiago Ferreira Dias do PPGA/UFRN, e o orientador Professor Doutor Juliano Augusto Orsi de Araújo do

PPGPE/UNIB. Em relação à aplicação do questionário, a Universidade Ibirapuera elaborou um ofício de apresentação da pesquisa e da pesquisadora, e submeteu à apreciação da direção da Associação Mãos Que Se Ajudam, a qual autorizou a entrada da pesquisadora nas dependências da associação e realização da pesquisa (Apêndice 01).

3.6 Protocolo

O protocolo é uma forma de fomentar o estado da arte da pesquisa, trazendo dados confiáveis na relação teoria e prática. Gil (2010) discorre que o protocolo é um documento que auxilia ao processo de tomada de decisão, devendo conter o instrumento de coleta de dados, o esclarecimento dos procedimentos analisados e a conduta adotada na aplicação da pesquisa. O mesmo autor esclarece que não existe um modelo fixo e sugere que o protocolo seja subdividido em partes, tais como: dados de identificação, introdução, trabalho de campo, questões específicas, previsão de análise dos dados e guia para elaboração do relatório. Assim sendo, segue o Quadro 5 – Protocolo adaptado e colocado na dimensão das partes do protocolo, dos itens e da descrição.

Quadro 5 - Protocolo.

Partes do Protocolo	Itens	Descrição
1. Dados de Identificação	Título	Controladoria no Terceiro Setor: uma investigação sobre o uso das técnicas de controladoria na Associação Mãos Que Se Ajudam
	Nome dos responsáveis	Marcelle Polyane Rodrigues Melo Juliano Augusto Orsi de Araújo
	Entidade	Universidade Ibirapuera - UNIB
	Parte interessada	Marcelle Polyane Rodrigues Melo Juliano Augusto Orsi de Araújo Membros da associação (nove)
	Período de realização	2019 – 2021
	Local de realização do estudo	Associação Mãos Que Se Ajudam Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n – Ponta de Lucena – Lucena – Paraíba
	As razões de realização do estudo	A associação possui um valor social, que permite integrar os recursos naturais e os recursos humanos existentes na região. Além de acolher pesquisadores novas

2. Introdução		combinações de nicho de estudo, como é o caso da controladoria no terceiro setor.
	A questão	Quais os elementos da controladoria que servem como fonte de informação para a tomada de decisão no terceiro setor?
	Objetivo	Diagnosticar os elementos da controladoria que servem como fonte de informação para a tomada de decisão no terceiro setor.
	Relevância teórica e prática do estudo	A base teórica contribuirá para o mérito do terceiro setor como agente de mudança em prol de determinada população. A relevância prática contribuirá para a eficácia na tomada de decisão, com aplicação do Manual de Boas Práticas da Controladoria ao Terceiro Setor.
	Justificativa	Justifica-se ao mecanismo da controladoria em uma entidade sem fins lucrativos, no que tange as informações necessárias aos gestores com base na realidade dos controles internos.
	Identificação de seus potenciais benefícios	Entendimento sobre o uso das técnicas de controladoria ao terceiro setor, de forma a oportunizar a tomada de decisão.
	Literatura relevante para o estudo	Caldas (2020) Barbalho e Uchôa (2019) Salamon e Sokolowski (2016) Cavalcante (2016) Padoveze (2012) Nascimento e Reginato (2009)
Definição da organização e pessoas que constituirão o objeto da pesquisa	Entidade sem fins lucrativos de cunho social. Oito associados e um contador externo.	
Definição de estratégias para obtenção de acesso a organização e a informantes	Apêndice 1, por meio da solicitação de autorização de pesquisa.	
Recursos para utilização da pesquisa	Apêndice 1 (Autorização da Pesquisa). Apêndice 2 (Fase 1). Apêndice 3 (Fases 1 e 2). Apêndice 4 (Fase 3).	

3. Trabalho de Campo	Agenda para as atividades de coleta de dados	Agendamento com os membros associados de forma presencial, nos dias 03 e 16 de janeiro de 2020 (fase 1) e 02 de setembro (fase 2). Remoto, dia 05 de julho de 2020 (via <i>WhatsApp</i>), complementando fase 3. Agendamento com o contador externo por meio eletrônico (fase 2), da qual dia 10 de janeiro de 2020 foi enviado um e-mail com as questões, e <i>feedback</i> dia 29 de janeiro de 2020. Por complementação, dia 10 de fevereiro de 2020 (via <i>WhatsApp</i>).
	Procedimentos para solicitação de ajuda na orientação da pesquisa	Orientação do Prof. Dr. Juliano Augusto Orsi de Araújo. Qualificação em 22 de dezembro de 2020, com membro interno, o Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni, e membro externo, o Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante. Defesa em 28 de junho de 2021.
	Possíveis riscos a que poderão estar submetidos os pesquisadores e os sujeitos da pesquisa	Suspensão das entrevistas presenciais, devido ao estado pandêmico da Covid19 no Brasil e no mundo.
	Limitação da pesquisa	O estudo limitou-se a uma Associação, podendo ser estendido à outras associações.
4. Questões Específicas	A serem utilizadas com base na coleta de dados	Manual de Boas Práticas da Controladoria para o Terceiro Setor.
	Revisão bibliográfica. Teorias que fundamentam o estudo e estudos empíricos	Ao contexto do referencial teórico, incluindo os estudos anteriores correlatos.
5. Previsão de Análise dos Dados	Procedimentos que serão adotados na análise	Teórico e empírico ao gerenciamento da controladoria ao terceiro setor.
6. Guia para Elaboração do Relatório	Apresentação do relatório	Entrega final da dissertação com os resultados aferidos na pesquisa, inclusive com a entrega do produto tecnológico: Manual de Boas Práticas da Controladoria para o Terceiro Setor.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados fora estruturada em três fases de aplicação do questionário e do roteiro de entrevista, assim sintetizada em fase 1, fase 2 e fase 3 do estudo, substanciada da seguinte forma:

Fase 1

O ponto de partida foi conduzido por meio do questionário (todos os associados) e do roteiro de entrevista (com instrumento de gravação para presidente) de forma semiestruturada, em condição basilar de confirmar a percepção da associação, dos membros entrevistados, da controladoria e das informações econômico-financeiro do estudo. Contudo, dia 03 de janeiro de 2020 foi realizada a primeira aplicação da entrevista com uma parte dos agentes produtivos da AMQSA, e no dia 16 de janeiro de 2020 o mesmo questionário foi aplicado com os demais associados (apêndice 2 e 3).

É válido salientar que, mesmo na gravação a presidente autorizando a divulgação do seu nome no estudo, optou-se por utilizar as iniciais JE. Os trechos a seguir, retirados da transcrição da entrevista realizada na sede da associação na segunda visita de campo referente ao dia 16 de janeiro de 2020, ilustram as respostas obtidas da presidente JE que coaduna com a ideia de associação, controladoria e informações financeiras da AMQSA:

A Associação? “Estou há 03 anos na gestão da presidência e 13 anos como associada, e todos são incluídos nas decisões e ganhamos tudo igual”.

“Minha gestão fechou no vermelho por algumas vezes... Chegou mês que só deu pra pagar as despesas, e no finalzinho, não sobra nada para gente... Conversando com o grupo e todo mundo sabe quanto vendeu e tem em caixa... E na minha gestão tivemos que pagar também a patente, que a renovação é a cada 10 anos”.

A Controladoria? “Isso aí, eu não posso nem lhe responder, por que é com o com o contador”.

As Informações Financeiras? “Não tem *software* na associação, faço no livro caixa... Com o que entra tiramos todas as despesas, e o que fica é rateado entre a gente... É daqui que a gente paga todas as despesas fixas, como água, energia, contador, coco e açúcar, tudo direitinho através do planejamento financeiro”.

“Temos nossos clientes fixos que tá com a gente desde o início, alguns pagam a vista e outros damos um prazo de 15 dias para o pagamento... A gente faz a cocada e entrega as cocadas, e a validade do produto é de 15 dias, e acontece de ter muita troca, isso é que faz a gente perder mutas vendas... Então, a gente tem aquela maneira ainda de fazer trocas, e tem baixa temporada que a gente perde tudo... Só quem perde é a gente, porque o cliente compra a cocada, se vendeu tudo bem, se não vendeu, a gente troca... Tem um projeto analisado a cocada para aumentar a validade de 15 dias para 90 dias”.

O estudo analisou as dificuldades do dia a dia que agregam a existe dos pontos fortes e pontos fracos na associação, refiro-me como ponto forte, os hábitos de cooperação e solidariedade entre os agentes produtivos na hierarquia horizontal do empreendimento social. E como pontos fracos, o orçamento com risco de insolvência, o ambiente não informatizado e o prazo de validade da cocada na kenga insuficiente para o fluxo da produção até o consumidor final. Dos indicadores elencados, o elemento de maior incomodo na pesquisa é o problema de gerenciamento operacional referente ao prazo de validade de 15 dias da cocada na kenga, por ser propenso a perda financeira da associação.

Na observação preliminarmente do primeiro dia de aplicação, identificou-se o baixo conhecimento dos *stakeholders* internos as técnicas abarcadas pela controladoria no processo decisório do terceiro setor, da qual foi ratificada pelo segundo dia subsequente de aplicação do questionário e do roteiro de entrevista. Acerca das indagações e observações colhidas no ambiente interno da associação nos momentos presenciais, houve a necessidade de entrevistar também o contador terceirizado, que *a priori* a comunicação foi com a secretária do referido profissional por telefone, e *a posteriori* também por telefone com o contador, que concedeu a entrevista por e-mail.

Fase 2

Ato contínuo a pesquisa, o roteiro de entrevista foi anexado e enviado por e-mail para o contador externo no dia 10 de janeiro de 2020, da qual obtivemos retorno das questões abertas e semiestruturadas (apêndice 3) no dia 29 de janeiro de 2020. Determinado ao consenso do contador externo, segue a transcrição do instrumento do estudo que contém quinze enumerados e tende a esclarecer o entendimento do modelo de gestão da AMQSA.

Quando questionado sobre a concretização das crenças e valores da associação. A resposta do entrevistado entra em acordo com o que foi declarado por Nascimento e Reginato (2009) que o modelo de gestão permite promover as informações necessárias internamente e externamente de forma interativa ao alcance dos objetivos organizacionais: “De forma clara e transparente, através de diálogo entre todos os participantes existe sim uma conformidade quanto ao comportamento da associação”.

Ao ser perguntado a respeito da diferença de uma associação para uma cooperativa. A resposta condiz ao descrito por Abrantes (2004) quando esclarece que a diferença básica das entidades recai aos objetivos, sendo fins sociais pertencentes às associações e os econômicos sociais as cooperativas:

“A diferença essencial está na natureza dos dois processos. Enquanto as associações são organizações que tem por finalidade a promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política, defesa de interesses de classe, filantrópicas; as cooperativas têm finalidade essencialmente econômica”.

Quando indagado sobre a interação entre os membros da associação. A resposta ratifica a percepção dada por Kraemer (2017) que o empreendedorismo social beneficia a sociedade e possui a habilidade de criar um ambiente saudável ao desenvolvimento de comunidades: “Sim. Através do convívio a interação flui de forma natural”.

Quando interpelado se a associação identifica a função da controladoria referente ao modo contábil e administrativo de maneira a alocar os recursos a seu favor. A resposta é abarcada por Lemes Junior, Cherobim e Rico (2002) quando discorrem que o planejamento financeiro de uma empresa direciona e determina como os objetivos financeiros e tendem a serem alcançados: “Sim. Esses aspectos gerenciais de controle trazem eficiência na gestão da associação”.

Quando interrogado a respeito da utilização dos instrumentos do controle administrativo e financeiro da associação. A resposta entra em consonância com Nascimento e Reginato (2009) quando descrevem que os instrumentos de informação dão suporte às atividades organizacionais e funcionam de forma a irrigar toda a operacionalização da empresa de maneira apropriada a eficácia do processo de gestão: “É indispensável para o desenvolvimento da associação, é feito um planejamento entre os membros para identificar e direcionar fatores que tragam benefícios para todos”.

Ao ser questionado se o controle administrativo e financeiro assegura a eficácia empresarial no que se refere a missão, crenças e valores. A resposta encontra a percepção de Padoveze (2012) quando discorre que a união da missão, das crenças e dos valores fazem parte da unidade administrativa da organização e tende a otimizar e maximizar as responsabilidades no âmbito interno: “Sim. A gestão da organização disciplinada utilizando instrumentos da controladoria resulta na eficácia da realização das atividades da associação”.

Quando demandado se concorda que o papel da controladoria é facilitar e orientar o processo de gestão nas informações necessárias ao ambiente interno e externo da associação. A resposta conduz ao pensamento de Oliveira, Perez Junior e Silva (2004) que a controladoria tem a incumbência no monitoramento do projeto, da elaboração, da implementação e da manutenção no processo de gestão: “Concordo. Facilita o desempenho na realização das tarefas, direcionando a associação atingir as metas estabelecidas”.

Quando inquirido se a controladoria facilita a tomada de decisão dos gestores dentro dos objetivos da organização. A resposta discorre ao exposto por Nascimento e Reginato (2009) quando descrevem que a visão controladoria é favorece aos sinais vitais da capacidade e da responsabilidade em orientar os gestores quanto à estruturação das atividades envolvidas, otimizando a adoção de medidas que corrijam e contribuam para o seu funcionamento: “Sempre em busca de melhores resultados, é evidente que a controladoria contribui na organização geral de todas as áreas da associação, potencializando o desempenho na tomada de decisão, conduzindo a eficácia”.

Ao ser perguntado se controladoria monitora o sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis. A resposta entra em acordo ao afirmado por Moscové, Simkin e Bagranoff (2002) quando remetem que o êxito das operações de um conjunto de subsistemas está inter-relacionado à percepção de como os gestores gerenciam e usam tais informações para o funcionamento das atividades:

“Apesar de não existir um sistema integrado dentro da associação, a gestão através de uma boa organização realiza de forma mensal um rascunho com as informações necessárias e de maior relevância para posteriormente analisar junto aos seus gestores, e definir o caminho a seguir”.

Quando indagado sobre a utilização de algum programa e/ou *software* na associação para as atividades operacionais e gerenciais. A resposta encontra em conformidade ao pensamento de O’Brien (2004) quando orienta que os sistemas de apoio gerencial compreendem as informações necessárias à tomada de decisão, podem ser classificados como o Sistema de Informações Gerenciais (SIG), Sistema de Apoio à Decisão (SAD) e/ou Sistema de Informações Executivas (SIE): “Sistema de Apoio à Decisão – SAD, baseado estritamente ao apoio interativo à decisão”.

Quando demandado sobre a elaboração de algum tipo de planejamento financeiro na associação. A resposta corrobora com o entendimento dado por Teló (2001) que o planejamento financeiro direciona quais as diretrizes que a empresa deve seguir para poder alcançar seu crescimento no mercado: “Sim, de maneira informal”.

Quando questionado se a associação direciona o papel do planejamento financeiro para o alcance dos objetivos financeiros da mesma. A resposta entra em harmonia com a posição apresentada por Lemes Junior, Cherobim e Rico (2002) que o planejamento financeiro de uma empresa direciona e determina como os objetivos financeiros e tendem a serem alcançados: “Sim”.

Quando perguntado sobre a utilização das operações financeiras feitas pela associação ao registro de entrada e saída de dinheiro por meio da conta corrente bancária. A resposta coincide com o exposto por Zdanowicz (2002) quando atribui que o fluxo de caixa simplifica a movimentação financeira para análise do gestor, por intermédio do ativo circulante consegue ter a noção do grau de liquidez da empresa: “Sim”.

Quando interpelado se a associação possui controle de estoque, e em caso afirmativo, o funcionamento. A resposta corrobora com o estudo de Ribeiro e Timóteo (2012) que descreve a importância da adoção dos controles internos para a eliminação de desperdícios, erros e fraudes, e quando possível, conciliando com a análise dos dados contábeis: “Sim. Como o produto tem curto prazo de validade, para reduzir o desperdício são tomadas algumas medidas que o que seja produzido não fique acumulado na associação”.

Quando questionado como funciona o fluxo de caixa e as movimentações financeiras da associação. A resposta do entrevistado entra com o afirmado por Nascimento e Reginato (2009) quando descrevem o sentido de aprovisionar as informações relevantes que permitam a empresa reorganizar a gestão organizacional: “As decisões financeiras são tomadas em conjunto e de forma transparente”.

Contudo, no dia 10 de fevereiro de 2020 (via *WhatsApp*) foi perguntado ao contador externo se haveria possibilidade da apresentação do Balanço Patrimonial para análise da pesquisadora. A resposta por mensagem corrobora com Luz (2014) quando descreve que a correta mensuração promove informação válida, confiável e relevante aos tomadores de decisão: “Eles não têm obrigatoriedade do balanço patrimonial. Por isso não é feito. Infelizmente não tenho como te enviar”.

A figura 05 retrata a nuvem de palavras obtidas com as respostas do contador externo a percepção da controladoria e das informações econômico-financeiras da AMQSA.



Figura 5 – Nuvens de Palavras Contador
Fonte: Dados da Pesquisa.

Sagalli, Silva, H., Silva, I., e Schindwein (2015) descrevem que o associativismo é caracterizado por atores distintos que interagem num ambiente flexível de interesse comum, resultando um produto harmônico as partes interessadas. Em outras palavras, a associação é a forma de representar a união de esforços nas ações coletivas, que tem por finalidade fortalecer a missão social da entidade sem fins lucrativos.

Diante do exposto, o estudo obteve resposta positiva do contador externo para percepção sobre a atuação da controladoria e das informações econômico-financeiras. Entretanto, fica claro que esse conhecimento é restrito e centralizado ao profissional entrevistado por e-mail, que executa suas atividades no escritório contábil na capital em João Pessoa/PB.

Fase 3

Configura-se nessa fase a situação de pandemia do Coronavírus a nível mundial e os desafios de continuidade no mercado consumidor a nacional. Contudo, no dia 05 de julho de 2020 (via *WhatsApp*) foi perguntado a presidente JE sobre a uso das redes sociais nas vendas da cocada. A resposta por mensagem corrobora com o entendimento dos autores Abu-Saifan (2012) e Carmona et al. (2018) quando interpretam que os empreendedores sociais são criativos, perseverantes, proativos, autônomos, solidários e otimistas por natureza: “Minha filha é quem fica com essa parte de divulgar nas redes sociais, no momento ela tá na correria da universidade”.

No dia 02 de setembro de 2020 foi realizada outra aplicação de entrevista presencial, da qual buscou-se unir duas temáticas de valor social na AMQSA, ou seja, a educação financeira e seus reflexos ao empreendedorismo social no desenvolvimento local (apêndice 4). A análise das questões retratou a percepção que cada associada traz em seu histórico de vida pessoal e profissional referente as duas temáticas abordadas. Para reunir o senso comum das palavras de maior destaque das associadas, fez-se uso do recurso às nuvens de palavras para análise de conteúdo. A figura 06 retrata a nuvem de palavras das respostas fundamentadas em educação financeira e empreendedorismo social:



Figura 6 – Nuvens de Palavras Associadas

Fonte: Dados da Pesquisa.

Corroborar Gibson (2008) quando lança luz para a importância da organização dos gastos pessoais, bem como a constituição de uma reserva de recursos. Entende-se com isso que, os compromissos financeiros assumidos durante o decorrer de cada período de mês e a necessidade de solvência as responsabilidades adquiridas.

Para uma melhor compreensão, apresenta-se o Quadro 6 – Síntese na Análise dos Resultados, demonstrando as fases da pesquisa ao esboço do tema, da teoria, dos dados encontrados e da sugestão.

Quadro 6 – Síntese na Análise dos Resultados

Tema	Teoria	Dados Encontrados	Sugestão
Controladoria	Nascimento e Reginato (2009) fortalecem que a controladoria tem a capacidade de avaliação, discernimento, assertividade, criatividade, ponderação e comportamento ético ao processo da tomada de decisão.	O conhecimento da controladoria é restrito ao contador externo, sem compartilhamento com os membros associados.	Diálogo entre as partes interessadas: associados e contador externo. Por conseguinte, capacitar um dos <i>stakeholders</i> interno para as atribuições das atividades de interação entre os setores, na visão sistêmica da controladoria.
Controle Interno	Catelli (2010) afirma que o processo de controle compõe ações corretivas ao desempenho estratégico da empresa, com programas em planos de curto, médio ou longo prazos.	Para controle interno, utiliza-se um tipo de rascunho para as anotações inerentes as vendas, estoques, carteira de clientes, dentre outros. Em relação a parte financeira, utiliza-se o livro do movimento de caixa.	Por mais simples que seja, é necessário o uso do sistema de informação gerencial. Reforçando a importância em direcionar um associado para tal função.
Terceiro Setor	Paes (2013) quando afirmam que o terceiro setor é dotado de autonomia e administração própria na função e no objeto principal em atuar voluntariamente para a sociedade civil.	Apresenta orçamento com risco de insolvência e ambiente não informatizado.	O uso da controladoria para harmonizar as diversas áreas da empresa e otimizar o capital e a missão social da entidade sem fins lucrativos.
Empreendedorismo Social	Souza e Teixeira (2019) discorrem que o empreendedor social atua mediante problemas sociais, motivado pela realidade das desigualdades sociais.	Agrega valor social em toda sua conjuntura, demonstrando hierarquia horizontal e acolhimento a pesquisadores.	Continuar com a essência da missão social e propagar as ações do bem que a associação produz, quando possível.
	Martinelle e Almeida (2009) descrevem que o ato de negociar é um	Na negociação, faz uso da comercialização	A parceria com os clientes precisa ser renegociada e/ou

Gestão Econômica	processo que trará resultado eficaz, por mais simples que pareça e em qualquer circunstância.	consignada da cocada na kenga.	colocar em prática o projeto da UFPB para aumentar a o prazo de validade da cocada, dos atuais 15 dias para 90 dias de validade do produto.
Gestão Financeira	Lemes Junior et al. (2002), apontam o planejamento financeiro direciona e determina como os objetivos financeiros e tendem a ser alcançados.	Conhecimento limitado e/ou inexistente ao uso das ferramentas da controladoria na sede da associação. Por outro lado, visível o entendimento do contador ao mecanismo da controladoria, sem o compartilhamento com os membros associados.	Melhorar o processo comunicativo ao ambiente interno e externo. Além de capacitar e direcionar um associado com práticas internas e efetivas das atividades laborais.
Gestão Patrimonial	Olak e Nascimento (2009) quando descrevem que a Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício (DSDE) é a terminologia mais apropriada para as organizações sem fins lucrativos.	Ausência do Balanço Social e da Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício.	Mesmo sendo facultativo, é importante para fins de transparência e até captação de novas fontes de recursos, que toda documentação contábil da associação seja declarada e disponível para consulta.
Gestão Estratégica	Lugoboni, Alencar, Zittei e Chiroto (2018) descrevem que a tomada de decisão saudável ao planejamento estratégico no terceiro setor, parte do pressuposto do aperfeiçoamento profissional da missão para qual a entidade foi instituída.	A associação dispõe de redes sociais ativas, porém não fundamenta a contento na propagação das vendas da cocada e prospecção de novos clientes.	Direcionar um associado para fazer uso sistêmico nas redes sociais, tendo como foco compartilhar o produto típico e regional da cocada na kenga de Lucena na Paraíba.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

5. CONCLUSÃO

É evidente a importância do valor social do terceiro setor para a economia de mercado. Isso posto, essa pesquisa relaciona as temáticas da controladoria na perspectiva da eficácia da tomada de decisão, o terceiro setor na perspectiva das entidades sem fins lucrativos, e o empreendedorismo social na perspectiva do interesse comum em prol da coletividade. O arcabouço teórico relativo as discussões, proporcionaram o diálogo com os elementos empíricos evidenciados na gestão da AMQSA, entidade que produz e comercializa a cocada na kenga no município de Lucena-PB.

Com o propósito de nortear a conclusão, opta-se por apresentar de forma harmônica o objetivo geral, a questão de pesquisa, os resultados, a limitação e a sugestão. O objetivo geral da pesquisa foi diagnosticar os elementos da controladoria que servem como fonte de informação para a tomada de decisão no terceiro setor. Para abarcar o objetivo geral, desenvolveu-se a coleta dos dados na pesquisa qualitativa, por meio do estudo de campo conduzido por gravação, entrevista e questões semiestruturadas, aplicadas presencialmente aos membros associados na sede do empreendimento social e por e-mail ao contador externo.

A questão que motivou a pesquisa foi: Quais os elementos da controladoria que servem como fonte de informação para a tomada de decisão no terceiro setor? A partir dessa inquietação foi possível analisar as principais ações na gestão da associação para o controle interno. A pesquisa atingiu o propósito a que se dispôs a investigar, quando as respostas são sinalizadas na entrevista concedida pela presidente JE e pelo contador externo. Constatou-se que na sede em Lucena-PB, o controle interno é informal, ou seja, nas vendas usa-se um tipo de rascunho, o estoque é enxuto com compras de insumos semanalmente na capital João Pessoa, e o financeiro faz uso do movimento de caixa. Observou-se também, ruído na comunicação entre o contador e as associadas, concernente as ferramentas da controladoria.

Os resultados apontam situações que tendem a colocar em risco o empreendedorismo social da cocada na kenga, tais como: orçamento com risco de insolvência, ambiente não informatizado para as operações de rotina e o prazo de validade insuficiente de 15 dias para o fluxo da produção até o consumidor final. A matriz do problema é o gerenciamento operacional no que tange o prazo de validade de 15 dias da cocada na kenga e a forma de comercialização consignada, ou seja, se o cliente dentro do prazo de 15 dias não conseguir vender, o produto vencido é reposto no estabelecimento do cliente, e o prejuízo com as devolutivas fica a cargo da AMQSA.

Os elementos do orçamento e dos componentes do sistema de informação podem ser solucionados com uso da controladoria para harmonizar as diversas áreas da empresa e otimizar o capital. Quanto ao elemento prazo de validade de 15 dias, percebe-se o problema da troca das cocadas como empecilho ao aumento da produtividade, ou seja, a efetivação da permuta das cocadas vencidas por outros frescos e dentro da validade, gera o comprometimento operacional das receitas na associação. Tal constatação, permite a pesquisa fomentar como solução dos elementos indicadores a aplicabilidade do Manual de Boas Práticas da Controladoria para o Terceiro Setor (apêndice 5).

Por fim, vale ressaltar que, o empreendedorismo social da cocada na kenga é reconhecido por pesquisadores no meio acadêmico, e pela sociedade lucenense nos aspectos regionais, turísticos e de geração de renda. Conclui-se que é visível a importância da adoção da controladoria para a gestão das práticas sociais do terceiro setor, visando a eficácia dos benefícios que orientam e facilitam a continuidade do plano de ação na tomada de decisão, e conseqüentemente, a sobrevivência da entidade sem fins lucrativos. Aponta-se como limitação do estudo que, a amostra foi pequena com apenas uma associação. Sugere-se que sejam feitas pesquisas sobre controladoria em outras entidades do terceiro setor, afim de demonstrar o cenário das organizações a respeito dos controles internos.

REFERÊNCIAS

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: definitions and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, Ottawa: Canadá.
- Alves, A. L. C. (2016). *A gestão social na atividade educacional religiosa: o caso da hallel escola no brasil*. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista, Franca/SP. Recuperado em 16 de março, 2021, de <http://www.franca.unesp.br/Home/Pos-graduacao/ServicoSocial/andre-luis-centofante-alves.pdf>.
- Andrade, M. M. (2010). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations: theory, management, policy*. New York: Routledge.
- Assunção, A. V. P., Frainerb, D. M., Lopesa, M. R., Zanão, E. H. (2019). A Contribuição da Controladoria no Processo de Gestão Organizacional. *Revista de Ciências Gerenciais*. Uniderp. MS, Brasil - v. 23, n. 37, p. 46-5.
- Azevedo, P. M. (2018). *Associação Mãos Que Se Ajudam: desenvolvimento sustentável e empoderamento de mulheres artesãs do Município de Lucena/PB*. Tese de Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Associação Plena em Rede - PRODEMA da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. Recuperado em 29 de setembro, 2019, de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13013>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 3. reimp. 1. ed. São Paulo: Edições 70.
- Bogt, H. T., Helden, J. V. & Kolk, B. V. D. (2016). New development: Public sector controllership—reinventing the financial specialist as a countervailing power. *Public Money & Management*. 36:5, 379-384.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e das práticas*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em 30 de setembro, 2019, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php>
- Caldas, P. T. (2020). *Relações entre Voluntariado e Cidadania à Luz das Motivações*. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba,

João Pessoa, PB, Brasil. Recuperado em 20 de novembro de 2020, de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18110>

Caldas, P. T.; Amorim, A. F.; Vale, S. C. do; Cavalcante, C. E.; Dias, T. F. (2019). De Onde Vim? Para Onde Vou? O Terceiro Setor em João Pessoa / PB. *Revista Desenvolvimento em Questão*, n. 46, p. 333-356.

Callado, A. A. C.; Amorim, T. N. G. F. (2017). Competências da Função do Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 5, n. 2, p. 57-73.

Campos, G. M., Moreira, R. de L., Scalzer, R. S. (2014). Relatórios financeiros: reflexão sobre transparência no terceiro setor. *Sociedade, contabilidade e gestão*, 9(3), 130-142.

Carmona, V. C., Martens, C. D. P., Leão, A. L. D. B. C., Nassif, V. M. J., & Freitas, H. M. R. (2018). Social entrepreneurship: a bibliometric approach in the administration and business field. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 399-410.

Canterle, N. M. G. (2004). *O associativismo e sua relação com o desenvolvimento*. Francisco Beltrão – PR: Unioeste.

Carraro, W. B. W. H. and Santanna, D. H. W. (2017). The structure of controllership area in organizations. *Revista de Negócios Studies on Emerging Countries*. v. 22, n. 2, p. 23-33.

Catelli, A. (2010) *Controladoria: uma abordagem da gestão economia GECON*. São Paulo: Atlas.

Cavalcante, C. E. (2016). *Motivação de voluntários: teoria e prática*. Curitiba: Appris, 2016.

Coelho, S. de C. C. (2000). *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC.

Ebsen, K., Laffin, M. (2004). Terceiro Setor e Contabilidade: compilações de uma pesquisa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(1) 11-28.

Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro setor como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 169-192.

Ferreira, M. S.; Sousa, M. J. R.; Silva, M. M. (2017). *Protagonismo, Cultura e Sociedade no Vale do Guaribas: 10 Anos da Faculdade R. Sá*. Appris Editora e Livraria Eireli-ME.

Ferrarezi, E. (2012). *Saiba o que são organizações da Sociedade Civil de Interesse Público: OSCIP*. 1. ed, Brasília: AED.

Fischer, R. M. (2005). *Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais*. Revista de Administração, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, jan./fev./mar.

França, J. A. de., Andrade, Á. P. de., Silva, S. V. da., Monello, M. R., Carvalho, L. R. F., Mol, L. de F., Martins, P. D. Campelo, A. de L., Grazioli, A., Paes, J. E. S. (2015). *Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social*. Brasília: CFC: FBC: Profis.

Frezatti, F.; Rocha, W.; Nascimento, A. R., Junqueira, E. (2009) *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.

Garcia, Alexandre Sanches (2010). *Introdução à controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas*. São Paulo: Atlas.

Ghanem, E. (2012). *As ONGs e a responsabilidade governamental com a escola básica no brasil*. Campinas: Pro-posições, p. 51-65.

Gibson, H. (2008). Ideology, instrumentality and economics education: On the secretion of values within philanthropy, financial capability and enterprise education in english schools. *International Review of Economics Education*, 7(2), 57-78.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso*. 1. ed. São Paulo: Atlas.

IBGE, Estimativa Populacional (2020). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)*. Recuperado em 29 setembro, 2020, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/lucena/pesquisa/33/29171?tipo=ranking>

Kraemer, M. E. P. (2017). Contribuições teóricas para o empreendedorismo social. *Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, v. 6, n. 6, p. 26-44.

Lemes Junior, A. B.; Cherobim, A. P.; Rigo, C. M. (2002). *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus.

Lugoboni, L. F., Alencar, E. A. de B., Zittei, M. V. M., Chirotto, A. R. (2018). Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*. Vol. 7, N. 1.

Lunkes, R. J., Rosa, F. S., Heichsen, L. (2014). Adoção Das Funções Da Controladoria: Um Estudo Em Empresa Do Setor Elétrico. *Revista Inova Ação - Teresina*, v. 3, n. 1, art. 1, p. 01-18.

Luz, É. E. (2014). *Controladoria Corporativa*. 2. ed. rev., atual e ampl. Curitiba: InterSaberes.

Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. (2017). *Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica / teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso*. 8. ed. São Paulo: Atlas.

Martinelli, D. P., Almeida, A. P. de. (2009). *Negociação e Soluções de Conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas.

Melo Neto, F. P.; Froes, C. (2002). *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Qualitymark Editora.

Monteiro, J. M.; Barbosa, J. D. (2011). *Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas*. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 5, n. 2, p. 38-59.

Montoya, N. Piedad. Molina. (2005). *¿Qué es el estado del arte?*. *Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, Nº. 5, págs. 73-75.

Morante, A. S.; Jorge, F. T. (2008). *Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário*. São Paulo: Atlas.

Moscove, S.; Simkin, M.; Bagranoff, N. (2002). *Sistema de informações contábeis*. São Paulo: Atlas.

Nascimento, A. M.; Reginato, L. (2009). *Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Olak, P. & Nascimento, D. (2009). *Contabilidade Para Entidades Sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)*. (2. ed.), São Paulo: Atlas.

O'Brien, James. (2004) *Sistema de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. São Paulo: Saraiva.

- Oliveira, Antonio Benedito Silva. (2009). *Controladoria: fundamentos do controle empresarial*. São Paulo: Saraiva.
- Oliveira, C. E. de., Pereira, R. C. B., Martins, I., Souza, R., (2017). Um Estudo Acerca da Utilização de Instrumentos da Controladoria em Entidade Hospitalar do Terceiro Setor. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, Vol. 3, (N. 1), p. 22.
- Oliveira, Luís M. de; Perez Junior, José H.; Silva, Carlos Alberto dos S. (2004) *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura e aplicações*. 3. ed. ver. e atual. São Paulo: Cengage Learning.
- Paes, J. E. S. (2013). *Fundações Associações e Entidades de Interesse Social*. 8 ed. - Rio de Janeiro: Forense, 2013.
- Peroni, V. M.V., Oliveira, R. C. de, Fernandes, M. D. E. (2009). *Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira*. Educação e Sociedade. Campinas: v. 30, n. 108, p. 761-778.
- Prodanow, C. C.; Freitas, E. C. (2013). *Metodologia de trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2º ed. Universidade FEEVALE. Novo Hamburgo- Rio Grande do Sul.
- Puschel, J. P.; Mazzon, J. A.; Hernandez, J. M. C. (2010). *Mobile banking: proposition of an integrated adoption intention framework*. International Journal of Bank Marketing, 28 (5), 389-409.
- QSR International. Products-NVivo. (2017). Recuperado em 13 de setembro de 2020. Disponível em http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx.
- Rampazzo, L. (2015). *Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós graduação*. 8. ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Ribeiro, L. M. P. & Timóteo, A. C. (2012). A Adoção dos Controles Internos em uma Organização do Terceiro Setor como Sustentabilidade Econômica: Um Estudo de Caso em uma Associação de Minas Gerais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. UFSC, Florianópolis, v.9, n.17, p.61-82.

- Sagalli, A. R., Silva, H. C. H. da., Silva, I. F. da., & Schlindwein, M. M. (2015). Associação na Agricultura Familiar: contribuições para o estudo do desenvolvimento no assentamento rural lagoa grande em Dourados-MS. *Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras*, v. 17, n. 2, p. 225-238.
- Salamon, L. M., & Sokolowski, W.S. (2016). *Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
- Santos, A. R. (2007) *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. (7ª ed.) Rio de Janeiro: Lamparina.
- Schmidt, P., Santos, J. L. (2006) *Fundamentos de Controladoria*. São Paulo: Atlas.
- Shahverdi, M., Ismail, K., & Qureshi, M. I. (2018). The effect of perceived barriers on social entrepreneurship intention in Malaysian universities: The moderating role of education. *Management Science Letters*, 8(5), 341-352.
- Shapiro, R. A. (2012). *The real problem solvers: Social entrepreneurs in America*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Silva, A. A., Neves, E. A., Vaz, J. F., Camilotti, J. V., Marcelino, J. A. (2019). A Utilização da Controladoria para o gerenciamento de pequena empresa do setor industrial têxtil de Sertaneja-PR. *Revista Id on Line Rev. Mult. Psic.* V.13, N. 47 p. 175-188, <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1961/3124>>
- Sousa, M. L. L., Alcalde, E. A., Cabanha, M, Rocha, A. V. S. (2017). CONTROLADORIA e CONTROLLER: Conceitos, Funções e Perspectivas. *Rev. Conexão Eletrônica - Três Lagoas, MS* - Volume 14 - Número 1.
- Teló, A. R. (2001). *Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares*. Ver. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26.
- Wrubel, F., Marassi, R. B., Lavarda, C. E. F., Lavarda, R. A. B., (2016, Setembro/Dezembro). Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentarias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial. *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, Vol.11*, (N. 3).
- Zdanowicz, J. E. (2002). *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto.

APÊNDICE 1
Solicitação de Autorização de Pesquisa

**UNIVERSIDADE
IBIRAPUERA**
Ensinar que inspira e faz crescer

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

São Paulo, 10 de dezembro de 2019.

À
Associação Mãos que Ajudam
A/c Presidência

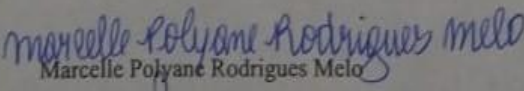
Prezadas senhoras,

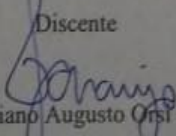
Eu, Marcelle Polyane Rodrigues Melo, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, no curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera – UNIB, sob orientação do Prof. Dr. Juliano Augusto Orsi de Araujo, estamos desenvolvendo o projeto de pesquisa de título provisório “Controladoria no Terceiro Setor: uma investigação sobre o uso das técnicas de controladoria em uma entidade do terceiro setor”. O estudo tem por objetivo investigar o uso das técnicas de controladoria em uma entidade do terceiro setor. Com o desenvolvimento da pesquisa, vislumbramos discutir a aplicação do uso das técnicas de controladoria, a partir do monitoramento operacional, financeiro e contábil; identificar atributos que sejam relevantes para produção e comercialização da cocada na quenga e; compreender a organização do estoque e demais atividades logísticas na estruturação das mercadorias.

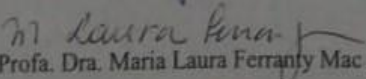
Outrossim, vimos por intermédio desta requerer autorização de V. Sa. para realização da pesquisa junto à Associação “Mãos que Ajudam” para o levantamento de informações que possibilitarão o desenvolvimento da pesquisa.

Certos de podermos contar com o vosso valioso apoio nesta etapa da pesquisa, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,


Marcelle Polyane Rodrigues Melo
Discente


Prof. Dr. Juliano Augusto Orsi de Araujo
Orientador


Prof. Dra. Maria Laura Ferranty Mac Lennan

Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração – UNIB

Associação Princesa Isabel de Educação e Cultura – Mantenedora da Universidade Ibirapuera - UNIB.
Avenida Interlagos, 1329 – Chácara Flora – São Paulo / SP – CEP 04.661-100 – CNPJ: 50.954.213/0001-20.

APÊNDICE 2

Questionário para os Associados (fase 01)



QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa é parte de um trabalho de dissertação vinculado ao Programa de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera – UNIB. O objetivo dessa pesquisa é avaliar os instrumentos da Controladoria no Terceiro Setor. Qualquer dúvida, entrar em contato com Marcelle Polyane Rodrigues Melo (cecapijp@gmail.com).

Caracterização da associação

- 1) Há quanto tempo à associação existe? _____ anos.
- 2) Iniciou suas atividades com quantos associados? _____
- 3) Atualmente, quantos associados recebem remuneração? _____
- 4) Quantos voluntários têm na associação? _____
- 5) Escolha a alternativa que melhor define a atividade da associação:
 - () Artesanato e culinária
 - () Cultura e recreação
 - () Educação e Pesquisa
 - () Saúde
- 6) Quem é o (a) responsável pela associação? (posição no organograma da empresa). Se tiver o organograma, seria bem interessante.

Caracterização do entrevistado (a)

- 7) Gênero: () Feminino () Masculino
- 8) Idade em anos completos: _____ anos.
- 9) Grau de instrução:
 - () Ensino fundamental incompleto
 - () Ensino fundamental completo
 - () Ensino médio ou técnico incompleto
 - () Ensino médio ou técnico completo
 - () Superior incompleto
 - () Superior completo
 - () Pós-graduado
- 10) Caso tenha respondido superior completo. Em que é formado (a):
 - () Ciências Contábeis
 - () Administração

- Psicologia
- Pedagogia
- Ciências Econômicas
- Direito
- Engenharia
- Serviço Social
- Outro Especificar: _____

11) Tempo em que trabalha na associação: _____ anos.

12) Cargo que ocupa na estrutura organizacional da associação:

- Associado(a)
- Presidente
- Vice-presidente
- Diretor(a)
- Gerente
- Secretário(a)
- Supervisor(a)
- Controller
- Assessor(a)
- Contador(a)
- Outro Especificar: _____

Percepção sobre a atuação da controladoria e informações econômico-financeiras

13) Há um setor denominado Controladoria na associação?

- Sim.
- Não.
- Não sabe ou não há um departamento denominado.

14) Caso não haja setor de controladoria, qual a denominação que exerce essa função na empresa?

- Auditoria externa.
- Auditoria interna.
- Contabilidade.
- Controle da qualidade.
- Tesouraria.
- Outra Especificar: _____

15) É você quem exerce o cargo de responsável pela unidade organizacional denominada Controladoria ou que exerce as funções de Controladoria na associação?

- Sim.
- Não.

16) Quando a associação decide investir em um novo produto, usualmente a principal fonte de recursos utilizada é:

- Lucros retidos.
- Doações.
- Empréstimos bancários.
- Outra Especificar: _____

APÊNDICE 3

Roteirização de Entrevistas (fase 01 e 02)



ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta pesquisa é parte de um trabalho de dissertação vinculado ao Programa de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera – UNIB. O objetivo dessa pesquisa é avaliar os instrumentos da Controladoria no Terceiro Setor. Qualquer dúvida, entrar em contato com Marcelle Polyane Rodrigues Melo (cecapijp@gmail.com).

Caracterização da associação

1) O quão é importante no ambiente interno hábito de cooperação, solidariedade e espírito público?

2) No âmbito externo existe a contribuição para uma sociedade democrática?

3) Como a associação pode produzir benefícios comuns aos associados?

4) O que concretiza as crenças e valores da associação?

5) Saberia dizer a diferença de uma associação de uma cooperativa?

6) Existe interação entre os membros da associação?

Percepção sobre a atuação da controladoria

Gravação: De um modo geral, o que você entende por controladoria? Já ouviu falar, estudou sobre o tema.

7) A função da controladoria é gerenciar de modo contábil e administrativo de maneira a alocar os recursos a seu favor. Você identifica essa percepção na associação?

8) A associação utiliza os instrumentos de controle administrativo e financeiro? Se sim, exemplifique.

9) O controle administrativo e financeiro asseguram a eficácia empresarial no que se refere a missão, crenças e valores?

10) Você concorda que o papel da controladoria é facilitar e orientar o processo de gestão nas informações necessárias ao ambiente interno e externo? **Gravação:** O que facilita e orienta o processo de gestão nas informações necessárias ao ambiente interno e externo?

11) A controladoria facilita a tomada de decisão dos gestores dentro dos objetivos da organização?

12) A controladoria monitora o sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis? **Gravação:** Como vocês monitoram o sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis?

Caracterização das informações econômico-financeiras

13) Usa algum programa e/ou *software* na associação para as atividades operacionais e gerenciais?

- Sistema de Informação Gerencial – SIG, baseado em relatórios padronizados para os gerentes.
- Sistema de Apoio à Decisão – SAD, baseado estritamente ao apoio interativo à decisão.
- Sistema de Informações Executivas – SIE, baseado em informações especificamente para os executivos.
- Não sabe.
- Outro Especificar _____

14) A associação elabora algum tipo de planejamento financeiro?

- Não.
- Sim, de maneira formal.
- Sim, de maneira informal.

15) Na sua opinião, qual o papel do planejamento financeiro na associação para o alcance dos objetivos financeiros da mesma?

- Sim.
- Não.

16) Como são feitas as operações financeiras da associação? Utiliza-se de caixa para registro de entrada e saída de dinheiro? Há um controle através de conta corrente bancária?

Sim.

Não.

17) A associação possui controle de estoque? Se sim, como funciona.

Sim.

Não.

18) O que se entende por fluxo de caixa e movimentação financeira?

Sim.

Não.

APÊNDICE 4

Questionário para os Associados (fase 03)



Esta pesquisa é parte de um trabalho de dissertação vinculado ao Programa de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera – UNIB. O objetivo dessa pesquisa é avaliar os instrumentos da Controladoria no Terceiro Setor. Qualquer dúvida, entrar em contato com Marcelle Polyane Rodrigues Melo (cecapijp@gmail.com).

Caracterização da Educação Financeira

1) Como você cuida do dinheiro que recebe da Associação em casa?

2) Agora, como a Associação cuida do dinheiro recebido?

3) Como você organiza os gastos na administração pessoal? Consegue economizar algum recurso que recebe? Exemplifique sua resposta.

4) Como a Associação organiza os gastos na gestão dos recursos? A mesma mantém um fundo de reservas?

5) Consegue diferenciar os gastos necessários dos gastos supérfluos? Como a Associação lida com gastos necessários e gastos supérfluos?

6) Conhece ou usa técnicas de orçamento? Faz algum tipo de orçamento doméstico? Em caso afirmativo, cite-os.

7) A Associação elabora orçamento na administração financeira? Em caso afirmativo, com qual periodicidade?

8) Pensando no futuro e na necessidade específica, você mantém um plano de recurso para aposentadoria? Contribui para a Previdência Social?

9) A Associação possui um fundo de reserva na gestão financeira?

10) Você mantém uma conta bancária? Você mantém um controle rigoroso sobre os seus gastos e como eles se comportam?

11) A Associação mantém uma conta bancária jurídica? A Associação mantém um controle rigoroso sobre gastos e preços dos insumos consumidos?

12) Qual a sua percepção sobre risco e retorno, mercado financeiro e taxas de juros? Como você controla sua fatura no cartão de crédito dentro do orçamento pessoal?

Caracterização do Empreendedorismo Social

13) Das características como criatividade, perseverança, proatividade, autonomia, solidariedade e otimismo. Qual você se identifica na visão de mundo e por quê?

14) O que justifica o empreendedorismo social atuar mediante desigualdades sociais?

15) O quão é importante a atuação do empreendedor social diante de contextos desfavoráveis e das injustiças sociais que assolam o país?

16) O que se entende por engajamento inovador ao empreendimento?

17) A associação valoriza o caráter humanitário e emancipatório dos associados? Em caso afirmativo, cite-os.

APÊNDICE 5

Produto Tecnológico: Manual de boas práticas da controladoria para o terceiro setor

Esse manual surge em razão da relevância de como a controladoria pode auxiliar o engajamento administrativo e contábil das atividades sociais desenvolvidas pelo terceiro setor na economia brasileira. Isso posto, o objetivo desse trabalho é subsidiar o fomento das boas práticas da gestão na entidade sem fins lucrativos, visando fornecer orientações otimizáveis e produtivas ao processo da tomada de decisão na organização.

A relação lógica da pesquisa é o diálogo entre controladoria e o terceiro setor, ou seja, é basilar da controladoria envolver todos os setores da empresa para o alcance dos resultados financeiros ao final de cada mês, e não tão distante, o terceiro setor também vai por essa linha de raciocínio, porém com um viés na missão social em prol de uma determinada população.

Recomenda-se que os agentes produtivos da Associação Mãos Que Se Ajudam, façam uso desse manual para agregar valor ao planejamento administrativo e contábil do empreendedorismo social. De acordo com os tópicos a serem apresentados a seguir: noções preliminares da controladoria, noções preliminares do terceiro setor, gestão econômica, gestão financeira, gestão patrimonial e gestão estratégica.

Em relação as noções preliminares da controladoria, o estudo deixa claro da importância em ter um associado com o entendimento básico nos controles internos dentro da sede da AMQSA, tendo em vista a possibilidade do risco operacional ao processo de gestão, por limitações dos membros internos. Todavia, é importante deixar a essência da organização na hierarquia horizontal, porém é interessante, proporcionar aos gestores a interpretação das informações necessárias na relação entre custo e benefício na produção e comercialização da cocada na kenga. Para o entendimento do apoio a gestão, sugere-se a fundamentação teórica do item 2.1 – Controladoria, além de um membro associado (anteriormente sugerido) para exercer a atribuição administrativa.

É certo o entendimento do terceiro setor entre os membros associados, o que vale nesse manual é destacar os objetivos sociais a que se destina. Corrobora com esse entendimento Paes (2013) quando afirmam que o terceiro setor é dotado de autonomia e administração própria na função e no objeto principal em atuar voluntariamente para a sociedade civil. A observância da representatividade do valor social na AMQSA, encontra-se descrita no item 2.3 – Empreendedorismo Social, quando relaciona teoria e prática na consecução dos objetivos sociais

a comunidade carente e vulnerável, ou seja, não objetiva o lucro e sim a missão social a que se incumbe.

Na gestão econômica é necessário que haja um poder de negociação eficaz com os clientes dos quiosques, barracas, feiras, tendas e demais estabelecimentos comerciais. Refiro-me as trocas das cocadas vencidas (prazo de 15 dias), por outras adequadas para consumo, onde a associação termina sem ter suas necessidades econômicas atendidas, na chamada negociação ganha-perde. Martinelle e Almeida (2009) descrevem que o ato de negociar é um processo que trará resultado eficaz, por mais simples que pareça e em qualquer circunstância. Haverá adequação da negociação ganha-ganha, quando o estudo descrito pela presidente JE na entrevista gravada, for colocado em prática, dos atuais 15 dias para 90 dias de validade do produto. A base sugestiva na gestão econômica, vai ao encontro do item 4 – Análise dos Resultados na fase 1.

É importante na gestão financeira visualizar o orçamento com base no plano de ação da associação, ou seja, o orçamento traz o comportamento das variáveis perante as dificuldades do dia-a-dia e potencializa a correta condução do processo decisório, trazendo dados necessários para calcular, avaliar e estimar o que dita o mercado na oferta e procura. A sugestão da gestão financeira é advinda do item 4 – Análise dos Resultados na fase 1, ou seja, para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades, reforço a necessidade da análise e do acompanhamento de um associado dentro da sede do empreendimento social, com conhecimento, habilidade e atitude ao uso das ferramentas da controladoria.

A gestão patrimonial é decorrente do item 4 – Análise dos Resultados na fase 2, ou seja, a correta mensuração dos dados numéricos no terceiro setor, funciona como os outros setores da economia brasileira aos atos registrais. O fato interessante são as terminologias utilizadas, ou seja, a palavra “lucro” ou “prejuízo” é substituída por “superávit” ou “déficit” do período. Corroboram Olak e Nascimento (2009) quando descrevem que a Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício (DSDE) é a terminologia mais apropriada para as organizações sem fins lucrativos. Sugere-se a *priori*, o diálogo entre o ambiente interno (associados) e ambiente externo (contador), para facilitar a comunicação na gestão a respeito da transparência dos documentos contábeis, e a *posteriori*, a captação com outras fontes de recursos.

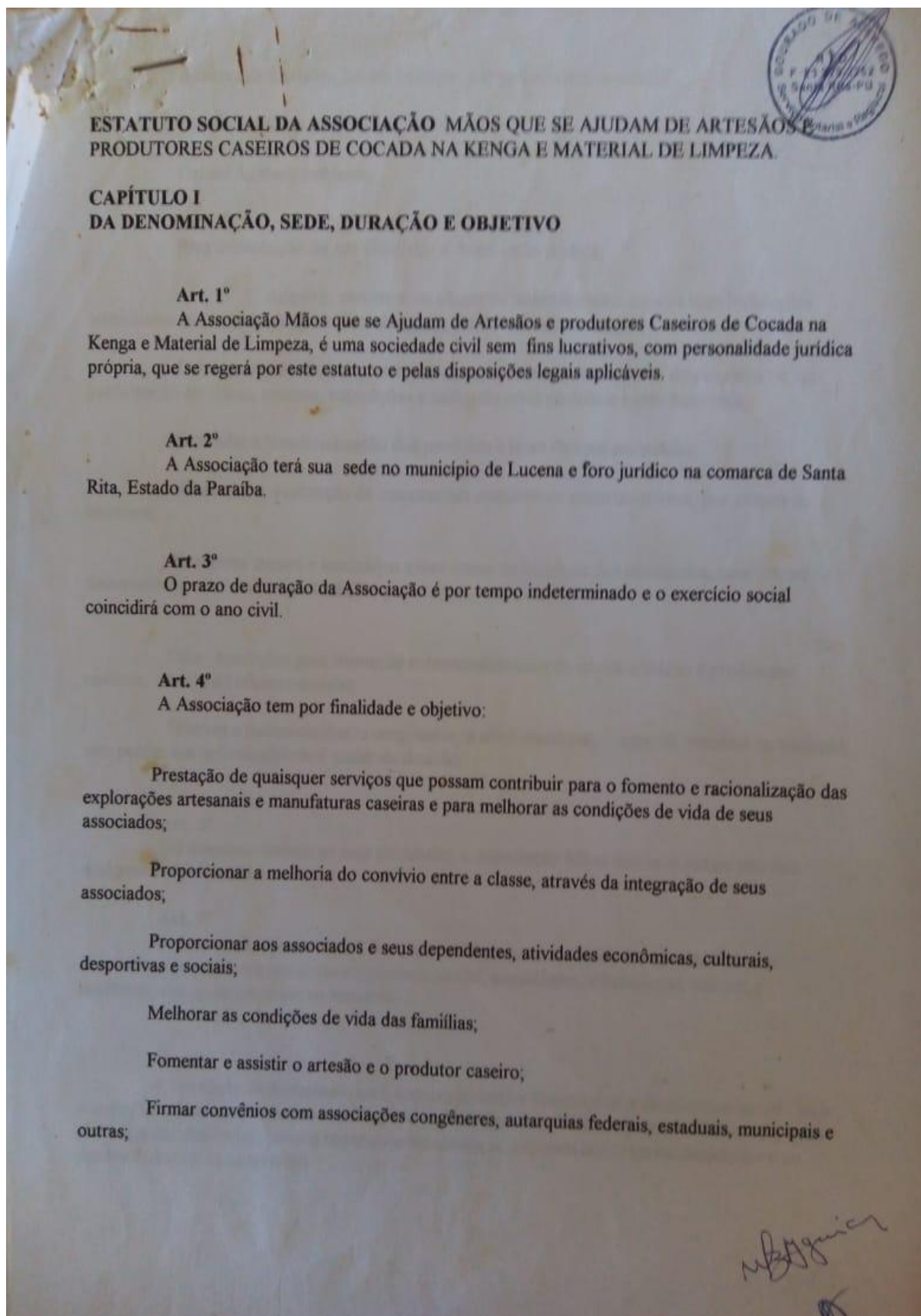
A gestão estratégica é salutar para o andamento ordeiro do terceiro setor, com delimitação estratégica em termos funcionais e de responsabilidade para cada membro associado. Em outras palavras, unir expectativas de melhoria de vida e de vontade em fazer algo novo na conjunção do

senso coletivo, proporciona oportunidade em sinergia de ideias inovadoras que propiciam a eficácia do sistema e evitam erros operacionais.

De acordo com Lugoboni et al. (2018) descrevem que a tomada de decisão saudável ao planejamento estratégico no terceiro setor, parte do pressuposto do aperfeiçoamento profissional da missão para qual a entidade foi instituída. Diante do exposto e alicerçado ao item 4 – Análise dos Resultados na fase 3, o estudo sugere as seguintes implantações: direcionar um associado capacitado para propagação e prospecção de novos clientes pelas redes sociais de forma sistemática; a criação de um organograma; e a criação da missão, visão e valores da associação.

Esse manual procurou demonstrar de forma breve os instrumentos da controladoria para aplicação no terceiro setor. Cabe ainda mencionar que, o documento reúne de maneira simplificada os conhecimentos adquiridos durante o constructo da dissertação em Controladoria no Terceiro Setor: uma investigação sobre o uso das técnicas de controladoria na Associação Mãos Que Se Ajudam, localizado no município de Lucena na Paraíba. Sendo assim, espera-se que esse manual possa oferecer o conhecimento básico para os membros da entidade de cunho social, e consigam utilizar de forma produtiva todas as informações oriundas ao auxílio do processo decisório.

ANEXO 1
Estatuto Social da AMQSA



Assistencia á criança, ao adolescente, a maternidade e a velhice;

Combate a fome e a pobreza;

Defesa do meio ambiente.

Art. 5º

Para consecução do seu objetivo, a Associação poderá:

Adquirir, construir ou alugar os imóveis necessários ás suas instalações administrativas, tecnológicas, de armazenagem, comercialização e outras;

Divulgar os trabalhos dos artesãos e produtores caseiros através da promoção e /ou participação em feiras, eventos, exposições e salões de artes nacionais e internacionais;

Estimular a comercialização dos produtos e artes de seus associados;

Estimular a realização de compras em conjunto de materias-primas, por grupos de interesse;

Promover cursos e seminários sobre temas de interesse dos associados, com intuito de desenvolver e criar melhores condições para todos;

Criar condições para formação e desenvolvimento de novos artesãos e produtores caseiros, através de oficinas-escolas;

Filiar-se a outras entidades congêneres, a nível municipal, regional, estadual ou nacional, sem perder sua individualidade e poder de decisão.

Art. 6º

No desenvolvimento se suas atividades, a Associação Mãos que se Ajudam não fará qualquer discriminação.

Art. 7º

A Associação desenvolverá seu trabalho visando as necessidades de todos os seus associados, notadamente nas áreas econômicas, social, tecnológica, educacional, cultural e ecológica, sem qualquer objetivo lucrativo.

Art. 8º

A atividade da Associação será sempre de caráter filantrópico e de interesse social, uma vez que mesmo atuando na comercialização dos produtos dos artesãos e produtores caseiros, agirá como agente catalisador, pois os recursos arrecadados se destinam aos próprios associados e ao desenvolvimento da associação.



M. B. Gomes

**CAPÍTULO II
DOS ASSOCIADOS
SEÇÃO I
DA ADMISSÃO, DESLIGAMENTO, ELIMINAÇÃO E EXCLUSÃO**



Art. 9º

Podem ingressar na Associação os artesãos e produtores caseiros do município de Lucena, maiores de 18 (dezoito) anos, que concordem com as disposições deste estatuto e que, pela ajuda mútua, desejem contribuir para a consecução dos objetivos da sociedade.

& 1º - A Associação terá um número ilimitado de associados, os quais não responderão subsidiariamente pelas obrigações sociais contraídas pela Associação.

& 2º - A admissão dos associados será feita mediante solicitação do interessado, em proposta de admissão fornecida pela Associação, a ser submetida à aprovação do Conselho de Administração.

& 3º - A admissão poderá ficar condicionada a capacidade técnica de prestação de serviços pela Associação.

Art. 10º

O desligamento dar-se-á a pedido do associado, mediante carta dirigida ao presidente do Conselho de Administração, não podendo ser negado.

Art. 11º

A eliminação será aplicada pelo Conselho de Administração ao associado que infringir qualquer disposição legal, do Estatuto ou do Regimento Interno, depois do infrator ter sido notificado por escrito.

& 1º - O atingido poderá recorrer da decisão, dentro do prazo de 30 (trinta) dias, contado da data do recebimento da notificação.

& 2º - O recurso terá efeito suspensivo até a realização da primeira Assembleia Geral, na qual o assunto será incluído na ordem do dia do edital de Convocação respectivo.

& 3º - A eliminação considerar-se-á definitiva se o associado não tiver recorrido da penalidade, no prazo previsto no & 1º deste artigo.

Art. 12º

A exclusão do associado ocorrerá por morte da pessoa física, por incapacidade civil não suprida; por deixar de atender aos requisitos para a sua admissão ou permanência na Associação; ou ainda por dissolução da Associação.

M. B. Aguiar

Art. 13º

A admissão, desligamento, eliminação ou exclusão se tornará efetiva, mediante termo lavrado no livro ou ficha de matrícula, assinado pelo presidente do Conselho de Administração e pelo associado.

**Art. 14º**

Os deveres do associado perduram para os desligados, eliminados e excluídos, até que sejam aprovadas, pela Assembleia Geral, as contas do exercício em que se deu o seu desligamento.

**SEÇÃO II
DOS DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES****Art. 15º**

São direitos do Associado:

Gozar de todas as vantagens e benefícios que a Associação venha a conceder, desde que esteja em dia com suas obrigações;

Votar e ser votado para membro do Conselho Administrativo ou do Conselho Fiscal;

Participar das Assembleias Gerais, discutindo e votando os assuntos que nelas se tratarem;

Consultar todos os livros e documentos da Associação, em épocas próprias;

Solicitar, a qualquer tempo, esclarecimentos e informações sobre as atividades da Associação e propor medidas que julgue de interesse para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento;

Convocar a Assembleia Geral, nos termos e nas condições previstas neste estatuto;

Desligar - se da Associação quando lhe convier.

Art. 16º

São deveres do associado:

Exercer sua atividade com dignidade e observância dos princípios éticos e associativistas;

Colaborar para o alcance dos objetivos da Associação;

Observar as disposições legais e estatutárias, bem como as deliberações regularmente tomadas pelo Conselho de Administração e pela Assembleia Geral:

Respeitar os compromissos assumidos para com a Associação;

Manter em dia suas contribuições;

M. B. Aguiar
Ⓢ

Contribuir, por todos os meios ao seu alcance, para o bom nome e para o progresso da Associação;

Zelar pelo patrimônio moral e material da Associação.

CAPÍTULO III DO PATRIMÔNIO

Art. 17º

O Patrimônio da Associação será constituído:

Pelos bens móveis e imóveis de propriedade da associação;

Pelos auxílios, doações ou subvenções provenientes de qualquer entidade pública ou particular, nacional ou estrangeira, ou ainda por instituições funcionais;

& Único - Os recursos obtidos pela Associação, seja qual for a fonte, serão aplicados integralmente na sua manutenção, no alcance de seus objetivos, vedadas quaisquer distribuições, seja a que título for.

Art. 18º

Em caso de dissolução da Associação e liquidados os compromissos assumidos, a parte remanecente do patrimônio não poderá ser distribuída entre os associados, sendo doada à instituição congênera, legalmente constituída e registrada no Conselho Nacional de Serviço Social - CNSS para ser aplicada nas mesmas finalidades da Associação dissolvida.

CAPÍTULO IV DOS ÓRGÃOS SOCIAIS

Art. 19º

São órgãos sociais da Associação Mãos Que Se Ajudam

I - Assembléia Geral;

II - Conselho de Administração

III - Conselho fiscal

Art. 20º

A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da Associação e dentro dos limites legais e deste estatuto, poderá tomar toda e qualquer decisão de interesse para a sociedade.

Art. 21º

A Assembléia Geral é integrada pelos associados, em pleno gozo de seus direitos estatutários, devendo reunir-se ordinariamente uma vez por ano, no decorrer do primeiro trimestre e, extraordinariamente, sempre que convocada para esta finalidade

M. S. Aguiar

**Art. 22º**

Compete a Assembléia Geral Ordinária, em especial:

Apreciar e votar relatório, balanço e contas do conselho de administração e parecer fiscal;

Eleger os membros do conselho de administração e fiscal;

Apreciar e votar propostas para aquisição, alienação e oneração de bens imóveis;

Art. 23º

Compete á Assembléia Geral Extraordinária, em especial:

Deliberar sobre a dissolução voluntaria da associação;

Decidir sobre mudança do objetivo e sobre reforma do estatuto

Art. 24º

É da competência da Assembléia Geral, ordinária e extraordinária, a destituição dos membros do Conselho da Administração e do Conselho fiscal

Art. 25º

Qualquer Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, instalar-se-á, em primeira convocação com a presença de, 2/3 (dois terços) do número de associados com direito a voto e, em segunda convocação, 30 (trinta) minutos após, com qualquer número de associados com direito a voto.

& 1º - As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos dos associados presentes, excetuando-se nos casos previsto no Art. 23º, em que é exigida a maioria de 2/3 (dois terços) dos presentes.

& 2º - Os associados comparecerão ás Assembléias Gerais pessoalmente, não sendo admitido o voto por procuração.

Art. 26º

A Assembléia será normalmente convocada pelo presidente do conselho de administração, mas se ocorrem motivos graves ou urgentes, poderá ser convocada por qualquer outro membro do conselho ou ainda 1/5 dos associados em pleno gozo, após solicitação não atendida.

Art. 27º

A Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, será convocada com a antecedência mínima de sete dias, mediante edital de convocação enviado e afixado na sede da associação.

Art. 28º

A mesa da Assembléia será constituída pelos membros do conselho de administração ou, em suas faltas ou impedimentos, pelos membros do conselho fiscal.

M. B. Aguiar

Art.29º

Cada associado terá direito a um só voto e a votação, em regra, será feita por aclamação, podendo optar pelo voto secreto.

Art.30º

O que ocorrer nas reuniões de Assembléia Geral deverá constar em ata, aprovada e assinada pelos membros do conselho de Administração e do conselho fiscal presentes, ou por uma comissão de 5 (cinco) associados designados e ainda por quantos queiram fazer.

SEÇÃO II DA ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

Art. 31º

A Administração e a fiscalização da Associação serão exercidas, respectivamente, por um conselho de administração e por um conselho fiscal.

Art. 32º

A Administração da Associação será exercida por um conselho de Administração respectivo do quadro de associados, por categoria de produto ou ainda por representantes regionais e será constituído de uma diretoria executiva composta de presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário e mais 3 (três) conselheiros vogais. Todos associados, eleitos, pela Assembléia Geral, para um mandato de 3 (três) anos, não sendo permitida a reeleição para o mandato imediatamente posterior. Observando-se os parágrafos 1, 2, 3, 4, deste Art.

Art 33º

São inelegíveis, além das pessoas impedidas por Lei, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos políticos, ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, peculato, concussão ou contra a economia popular, a fê pública ou apropriedade

& Único - O associado, mesmo ocupante de cargo eletivo da sociedade que, em qualquer operação tiver interesse oposto ao da Associação, não poderá participar das deliberações que sobre tal operação versem, cumprindo-lhe acusar o seu impedimento.

Art. 34º

O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:

Reune-se ordinariamente uma vêz por mês, e extraordinariamente sempre que necessario, por convocação do presidente, da maioria dos demais membros do conselho ou ainda por solicitação do Conselho fiscal.

& 4º - perderá automaticamente o cargo o membro do conselho que, sem justificativa, faltar a 3 (três) reuniões ordinárias consecutivas ou a seis alternadas durante o ano.



de Aguiar

Art. 35º

Compete ao conselho de Administração, dentro dos limites da lei e deste estatuto, atender as decisões ou recomendações da Assembléia Geral, planejar e fixar normas para as operações e serviços da Associação e controlar os resultados.

& 1º - No desempenho das suas funções, cabem-lhe, entre outras as seguintes atribuições:

Estabelecer normas, orientar e controlar todas as atividades e serviços da associação;

Analisar e aprovar os planos de atividades e respectivos orçamentos, bem como quaisquer programas próprios de investimentos;

Adquirir, alienar ou onerar bens imóveis, com expressa autorização de Assembléia Geral;

Deliberar sobre a Admissão, desligamento, eliminação ou exclusão de associados;

Zelar pelo cumprimento das disposições legais e estatutárias e pelas deliberações tomadas pela Assembléia Geral;

Apresentar á Assembléia Geral Ordinária o relatório e as contas de sua gestão, bem como o parecer do conselho fiscal.

& 2º - As normas estabelecidas pelo Conselho de Administração serão baixadas em forma de Resolução ou Instrução e constituirão o Regimento Interno da Associação.

Art. 36º

Ao Presidente cabem, entre outras, as seguintes atribuições:

Supervisionar as atividades da Associação, através de contatos assíduos com o restante dos membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal;

Cumprir e fazer cumprir as normas estatutárias e as decisões da Assembléia Geral;

Representar a Associação ativa e passivamente, em juízo e fora dele;

Autorizar os pagamentos e verificar frequentemente o saldo de "caixa"

Convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração e as Assembléias Gerais;

Assinar, juntamente com o tesoureiro, cheques e/ou documentos que envolvam responsabilidades financeiras;

Tomar todas as decisões Administrativas, legais, fiscais e parafiscais não previstas neste estatuto, sempre ouvindo os demais membros do Conselho de Administração;

Outras atribuições que venham a ser estabelecidas em Regimento Interno.



M. B. Guicir

Art. 37º

São Atribuições do Vice-Presidente:

Substituir o Presidente em seus eventuais impedimentos e sucedê-lo em caso de vacância do cargo,

Auxiliar o Presidente desempenhando as atribuições que este atribuir-lhe.

Art. 38º

Compete ao Tesoureiro:

Substituir o Vice-Presidente em suas faltas ou impedimentos e sucedê-lo em caso de vacância do cargo;

Assinar, juntamente com o presidente cheques bancários e outorização de despesas;

Zelar pelo recolhimento das obrigações fiscais tributárias, previdenciárias o outras, devidas ou de responsabilidade da Associação.

E outras atribuições estabelecidas no Regimento Interno.

Art. 39º

Compete ao Secretário:

Auxiliar e substituir o Tesoureiro em suas faltas ou impedimentos;

Lavrar as Atas das reuniões do Conselho de Administração e da Assembléia Geral, tendo sob responsabilidade os respectivos livros;

Manter o Livro de registro do patrimônio da entidade, nele lançando aquisições, doações, alienações e baixas;

Elaborar e mandar correspondência e outras atribuições que venham a ser estabelecidas no Regimento Interno.

Art. 40º

Aos membros vogais do Conselho de Administração, sem função executiva compete:

Cumprir as tarefas específicas que lhes forem designadas, Substituir quando designados diretores em seus eventuais impedimentos e assinar quando designados contratos, documentos e cheques bancários, juntamente com o presidente ou seu substituto legal.

M. B. Aguiar

Art. 41º

A Associação terá um Conselho Fiscal, constituído por 03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes, eleitos para um mandato de 01 (um) ano , sendo permitida e reeleição de 2/3 (dois terços) de seus componentes

**Art. 42º**

Compete ao Conselho Fiscal, em especial:

Examinar, assiduamente, a escrituração e o estado administrativo e financeiro da Associação

Verificar se os atos do Conselho de Administração , estão em harmonia com a lei e com o Estatuto social e se não são contrários aos interesses dos associados.

Dar parecer por escrito sobre relatórios e contas anuais.

Art. 43º

O Conselho Fiscal reunir-se-á , ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente sempre que houver necessidade, por convocação de seu coordenador ou por quaisquer outro de seus membros, bem como por solicitação do Conselho de administração.

**CAPÍTULO V
DA GERÊNCIA****Art. 44º**

Tão logo as condições financeiras o permitam, as atividades da Associação serão orientadas, a nível de execução por um Gerente escolhido e contratado pelo conselho de administração.

**CAPITULO VI
DA CONTABILIDADE****Art. 45º**

A contabilidade da Associação obedecerá às disposições legais ou normativas vigentes e tanto ela como os demais registros obrigatórios deverão ser mantidos em perfeita ordem e em dia.

**CAPITULO VII
DA DISSOLUÇÃO****Art.46º**

A Associação será dissolvida por vontade manifestada em Assembléia Geral extraordinária, expressamente convocada para o efeito, observado o disposto no parágrafo (& 1º) do Art. 25 deste Estatuto, quando se tornar impossível a continuidade de suas atividades.

M. B. Aguiar

Art. 47º

Em caso de dissolução e liquidação, os compromissos assumidos e a parte remanescente do patrimônio não poderá ser distribuída entre os associados, sendo doada à instituição congênera, legalmente constituída e devidamente registrada no CNSS- Conselho Nacional de Serviço Social, para ser aplicada nas mesmas finalidades da Associação dissolvida.

**CAPITULO VIII
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS****Art. 48º**

É vedada a remuneração dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto.

Art. 49º

A Associação não distribuirá dividendos de espécie alguma, nem qualquer parcela de seu patrimônio, ou de suas rendas, a título de participação no seu trabalho, aplicando integralmente o "superávit" eventualmente verificado em seus exercícios financeiros, no sustento de suas obras e atividades e no desenvolvimento de suas finalidades sociais.

Art. 50º

O presente Estatuto foi aprovado em Assembléia Geral de Constituição da Associação realizada nesta data, na qual foram também eleitos os membros do Conselho de Administração e do Conselho fiscal.

Art.51º

Este Estatuto Social poderá ser reformado, no todo ou em parte a qualquer tempo, mediante deliberação tomada em Assembléia Geral Extraordinária, observando o disposto no parágrafo primeiro (& 1º) do Art. 25º , entrando em vigor na data do seu registro em Cartório.

Art. 52º

Os casos omissos serão resolvidos pela Assembléia Geral, ouvidas as entidades ou órgãos componentes.



M. B. Aguiar

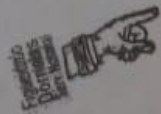
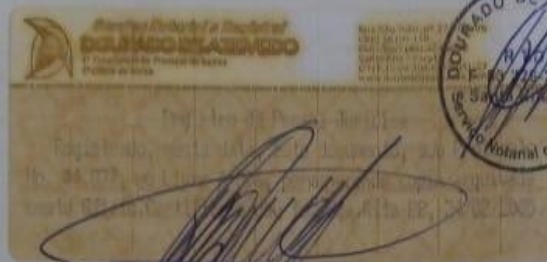
Lucena, 03 de Agosto de 2003

[Handwritten signature]
Secretário da Assembléia

Os Associados - Fundadores

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
rel. Antonio Mendonça Monteiro II
OAB - 9586 - PB



Figueiredo Dornelas Serviço Notarial e Registral
 1º Ofício de Notas e Privativo de Registro Imobiliário
 Rua Aderbal Piragibe, 05 - Centro - CEP: 56310-000 - Cabedelo - PE
 Fone / Fax: (81) 3228-1142

RECONECIDA, por semelhança, a esta escritura de VIRGINIO VELOSO ROQUES DOURADO DE AZEVEDO, conforme autógrafo arquivado neste Ofício. Expedido - PE - 03/08/2003. Em testemunha da verdade. 445731-430473-XXXXXX Roberto Rescio - Substituto



Lucena, 03 de Agosto de 2003

dedeampoi
Secretário da Assembléia

Os Associados - Fundadores

M^a Zígia

dedeampoi

M^a Eliete Augusta da Silva

M^a Glia dos S. Souza

Celmira dos Santos Silva

Mirtes Leiteira da Silva

Vicentina Menezes Franco

Damiana Maria da Silva Freire

Rogério Pereira da Costa

ANEXO 2
ATA da fundação da AMQSA

Ata da Assembleia Geral de Constituição da Associação dos Artesãos e Produtores Caseiros da Região da Kanga e Material de Limpeza. Aos três (03) dias do mês de agosto, do ano de 2003, às 17 horas, nas dependências da Pousada Lages do Sol, situada à Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n, Ponta de Lucena, em Lucena, Estado da Paraíba, reuniram-se em Assembleia Geral as pessoas a seguir indicadas:

- ① Maurício Barbosa de Aguiar, brasileiro, casado, R.G. 390.258 e CPF. 139.439.364-49, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n.
- ② Cláudia Campos, brasileira, solteira, R.G. 4.488.219-1 e CPF. 313.551.968/68, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n.
- ③ Jovânia Electório da Silva, brasileira, solteira, R.G. 209.2032 e CPF. 045.463.394-70, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n.
- ④ Maria da Glória da Silva Pereira, brasileira, solteira, R.G. 2'11'302, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n.
- ⑤ Vicentina de Menezes Franco, brasileira, casada, R.G. 1.072.131 e CPF. 226.195.344/53, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n.
- ⑥ Angélica de Oliveira Lima Rafael, brasileira, viúva, R.G. 21.790.342-3 e CPF. 063.389.344-78, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n.
- ⑦ Celmira dos Santos Silva, brasileira, casada, R.G. 17.79388 e CPF. 983253824-04, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n.
- ⑧ Maria da Glória dos Santos Souza, brasileira, solteira, R.G. 318.3878, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n.
- ⑨ Antonio César da Silva Junior, brasileiro, solteiro, R.G. 239.1418 e CPF. 04.215.4964-54, Rua José Cândido da Cruz, s/n.
- ⑩ Elite Augusta da Silva, brasileira, solteira, R.G. 241.3856 e CPF. 042156944-18, Rua Escrivã Maria José Dias da Cruz, s/n.
- ⑪ Damiana Maria da Silva, brasileira, casada, R.G. 1.359.146 e CPF. 019688544-28, Rua Escrivã Maria José Dias da Cruz, s/n.
- ⑫ Milton Leticia da Silva, brasileira, casada, R.G. 241.4000 e CPF. 063.389.314-52, Rua Projatada, s/n.
- ⑬ Reginalda da Silva Menezes, brasileira, solteira, R.G. 159551 e CPF. 019580724-35, Rua Projatada, s/n.
- ⑭ Regina da Costa, brasileira, solteira, R.G. 1245.998 e CPF. 123698-36, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n.
- ⑮ Maria

Maurício B. de Aguiar

Francilino dos Santos, brasileiro, solteiro, R.G. 27029660-7 e CPF 053652752-02, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. (16) João Olegário Moreira Filho, brasileiro, solteiro, R.G. 150.3557 e CPF. 026.574.714-71, Rua Projetada, s/n. Ilha Nova Senhora do Carmo. (17) Maria Natália dos Santos Silva, brasileira, casada, R.G. 386.303 e CPF. 287.843.324-68, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. (18) Maria Lúcia Gomes de Oliveira, brasileira, casada, R.G. 1.406.594 e CPF. 870.066.444-04, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. (19) Josemar Correia de Aguiar, brasileiro, casado, R.G. 109.554 e CPF. 040.160.254-00, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. (20) Edigar Lima Evangelista, brasileiro, casado, R.G. 1779624 e CPF. 983.244.204-4, Rua Projetada, s/n. (21) Cláudia dos Santos Silva, brasileira, solteira, R.G. 36.117.894-3 e CPF. 983.353.314-00, Rua Projetada, s/n. Ilha Nova Senhora do Carmo. Para coordenar os trabalhos a Assembleia Geral escolheu, por aclamação Mauricéia Barbosa de Aguiar, que em seguida convidou a mim Cleide Campoi para secretariar a reunião e lavrar a ata. Em seguida, foi procedida a leitura e discussão do estatuto, o que foi feito artigo por artigo. O estatuto foi aprovado pelo voto das pessoas identificadas. No prosseguimento dos trabalhos, a Assembleia procedeu a eleição dos primeiros membros do Conselho de Administração: Mauricéia Barbosa de Aguiar - Presidente, Cleide Campoi - Vice-Presidente, Antonio César da Silva Junior - Tesoureiro, Eliete Augusta da Silva - Secretária e Moacir Francilino dos Santos, Josemar Correia de Aguiar e João Olegário Moreira Filho - Membros Votos. Para membros efetivos do Conselho Fiscal: Vicentina de Menezes Franco, Damiana Maria da Silva e Cláudia dos Santos Silva; e para membros suplentes do Conselho Fiscal: Maria da Glória da Silva Pereira, Reginalda da Silva Menezes e Mirtes Leticia da Silva. Os eleitos já se encontram identificados nesta ata. Após a eleição e tomada de posse, a presidente da mesa

declaram constituída a Associação "Nossa que
 vem de Anterior" e Produtores Rurais de Coada
 e Material de Limpeza, com administração e sede no
 Município de Lucena, Estado da Paraíba, sociedade civil
 sem fins lucrativos criada ao abrigo do Código Civil
 Brasileiro, que terá como objetivo a prestação de serviços
 que possam contribuir para o fomento das explorações
 artesanais, artísticas e manufaturas caseiras e para
 melhorar as condições de vida de seus associados. A
 Assembleia Geral deliberou por unanimidade o extin-
 ção da atual administração fixar por 2 anos (dois) e em
 R\$1,00 (Um real) o valor da contribuição mensal de cada
 associado para o primeiro exercício social, e estabeleceu
 em 10% (dez) o percentual a ser cobrado na comerciali-
 zação dos produtos dos associados a título de taxa de
 administração. Nada mais havendo a tratar, os traba-
 lhos foram encerrados e eu Cleide Campos, que servi
 de secretária, lavrei esta ata que, lida e achada con-
 forme, será assinada pelos presentes.

Lucena, 08 de agosto de 2003.

Cleide Campos

(Secretária da Assembleia)

Os Associados Fundadores,

Maurício Barbosa de Aguiar RG 390258

Cleide Campos *Cleide Campos* RG 4.488.219.1

maria da Graça dos Santos RG 383878

Jovânia Cleotério da Silva RG 2092032

Vicentina de Meneses Branco RG 1072.131

Maria Lúcia Fernandes da Silva RG 1406594

Rogério Pereira da Costa RG 1245998

Moacir F. dos Santos RG 27089560-7

Josemar Correia de Aguiar RG 109554 PB

Olívia dos Santos Silva RG 30-117-894-3 PB

João Augusto Moreira Silva RG 160.255X

Maria Natalia dos Santos Silva RG 386.303

Antônio Gilson da Silva RG 2391418

Lucena

Cláudia dos Santos Silva	R.G. 7729588	
Luciene Augusta da Silva	R.G. 2413856	
Damiana Noron da Silva	R.G. 1303.146	
Monia da Silva da Silva	R.G. 2414802	
Márcia Letícia da Silva	R.G. 2414000	
Reginalda da Silva Moraes	R.G. 1598551	
Angélica de Oliveira Lima	R.G. 21790342-3	
João Lucas Albuquerque	R.G. 1272124	

Cita da Assembleia Geral da Associação "Mães que se ajudam" de Artesãos e Produtores Caseiros de Cocada na Kenga e Material de Limpeza, com dezto (18) dias do mês de agosto, do ano de 2003, às 15 horas, nas dependências da Pousada Lazer do Sol, situada à Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n, Ponta de Lucena, em Lucena, Estado da Paraíba, reuniram-se em assembleia geral os associados, para decidirem a constituição das equipes de trabalho, ficando assim divididas: ① A Cocada na Kenga terá em sua equipe 10 (dez) participantes: Vicentina, Damiana, Mirtes Letícia, Elite, Maria da Glória, Maria da Guia, Rozimar, Celmira, Cleide e Maurícia. ② A equipe do Material de Limpeza terá 09 (nove) participantes: Maurícia, Cleide, Vicentina, Maria da Glória, Maria da Guia, Rozimar, Celmira, Elite e Reginalda. ③ O artesanato terá em sua equipe 12 (doze) participantes: Angélica, Cleide, Maurícia, Jovânia, Antonio César, Moacir, João Olegário, Maria Natália, Maria Lúcia, Josemar, Edigar e Cláudia. Ficando estabelecido também que as equipes da Cocada na Kenga e Material de Limpeza, cada uma no seu respectivo setor dividirá entre seus membros a quantia apurada em partes iguais acrescentado a prêmio de produção. Nada mais havendo a tratar, os