

O USO DE FERRAMENTAS DE FINANÇAS PARA CONTROLAR RECURSOS NAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR

FERNANDA ÉVILIN DE JESUS FORTUNATO LIMA
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
fernanda_evilin@hotmail.com

EDUARDO FERRUFINO GUZMAN
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
professoreduardoferrufino@hotmail.com

ALESSANDRO SILVA MONICO
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
Alessandro.monico@gmail.com

ALESSANDRO GUSTAVO SOUZA ARRUDA
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
aarruda@ceua.ufms.br

RESUMO

O assistencialismo vem crescendo significativamente nos últimos anos, criando organizações com finalidade social, com características não governamentais, sem fins lucrativos, que envolvem principalmente a participação voluntária. Porém estas organizações sociais compõem o terceiro setor, sendo o primeiro setor formado pelo governo e o segundo composto por organizações privadas que visam lucro. Ocorre que as instituições do terceiro setor possuem diversos desafios relacionados à gestão, pois seus recursos são provenientes de doações, subvenções e parcerias, o que exige uma gestão eficaz, que contribua para que a atividade permaneça funcionando. Desta forma, o presente artigo tem por objetivo analisar as ferramentas de finanças adotadas pelos gestores das instituições do terceiro setor, que auxiliam o controle de recursos nas organizações listadas no estudo de caso. Os resultados da pesquisa apresentam a utilização de práticas de finanças nas entidades do terceiro setor para controle de recursos, como o uso constante de planilhas de demonstram o fluxo de caixa, orçamento e planejamento.

Palavras-chave: Gestão; Finanças; Controle de Recursos; Terceiro Setor.

1 INTRODUÇÃO

A ineficiência do Estado diante dos problemas sociais incentivou que pessoas independentes organizassem grupos destinados a atender direitos básicos do cidadão. Esta movimentação organizada recebeu o nome de Terceiro Setor e passou a coexistir de maneira harmônica com o Mercado (Setor Secundário) e o Poder Público (Setor Primário).

Atividades pertinentes ao desenvolvimento psicomotor de crianças ou adolescentes (educação, assistência social, cultura, saúde, qualificação profissional) ou relacionadas aos cuidados básicos de enfermos ou idosos são as principais áreas de atuação das entidades do Terceiro Setor.

Apesar da extrema importância social das entidades não governamentais, a sua sobrevivência encontra-se ameaçada, visto que há grandes dificuldades relacionadas à captação de recursos e ao seu posterior controle. Normalmente estas organizações sociais sobrevivem de doações, serviços voluntários e parcerias com primeiro e segundo setor, que para continuarem realizando contribuições de maneira regular precisam notícias claras e precisas das aplicações dos recursos. Portanto, verifica-se que a prestação de informações corretas por parte das entidades do terceiro setor são tão importantes quanto a sua própria finalidade social.

Para Oliveira (2010) a gestão da organização corresponde a um processo contínuo e dinâmico que pertence à própria administração e consiste em um ponto relevante para a sobrevivência das instituições do terceiro setor. Ressalta ainda que a tarefa deve ser executada por um gestor que tenha conhecimento sobre as ferramentas necessárias para organizar e administrar a entidade com eficiência.

Não obstante as organizações do Terceiro Setor não possuem finalidade lucrativa, cabe explicitar que todas possuem uma estrutura organizacional semelhante às empresas do Segundo Setor, inclusive com a definição da atividade principal, dos colaboradores, da hierarquia, das divisões de tarefas, da padronização do trabalho realizado e, inclusive, do *benchmarking*. Nesse sentido Mintzberg (1979) relata que a estrutura cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, *staff* de apoio e núcleo operacional pode ser utilizada por todas as organizações, inclusive as organizações não governamentais.

Portanto, considerando que os serviços prestados pelas entidades privadas sem fins lucrativos são concretizados principalmente com o auxílio de voluntários e que a informações geradas internamente são instrumentos essenciais para a continuidade das atividades, surge o seguinte problema de pesquisa: quais ferramentas de finanças corporativas são utilizadas para

controlar os recursos das instituições do terceiro setor localizadas nos municípios de Corumbá e Dourados?

O artigo foi estruturado em 5 partes, conforme exposto a seguir: introdução; referencial teórico, ferramentas de finanças corporativas e teoria de Mintzberg (2008) sobre a estrutura das organizações; terceiro setor, pesquisas científicas pertinentes ao tema; metodologia utilizada, estudo de caso e entrevistas realizadas em instituições do terceiro setor localizadas em cidades do estado de Mato Grosso do Sul (Corumbá e Dourados); e conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

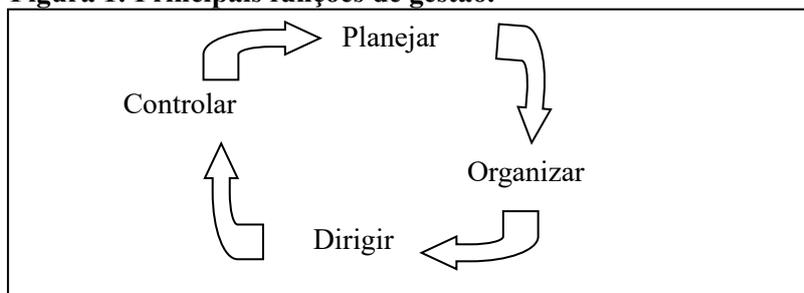
2.1 FINANÇAS

Embora o lucro não constitua o objetivo das instituições do terceiro setor, o resultado superavitário torna-se essencial à sobrevivência da organização. A gestão aliada às práticas de finanças são indispensáveis ao progresso destas instituições.

Para Filho (2011) as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas do segundo setor precisam ser adaptadas para as instituições sem fins lucrativos, visto que tais instituições precisam desenvolver práticas eficazes que garantam a sua permanência na sociedade. Nesse sentido Teixeira (2004) expõe que, além da pressão para buscar a auto sustentação financeira, a falta de gestão pela ausência de apoio técnico reflete uma deficiência que impede o desenvolvimento do terceiro setor.

Portanto, os gestores das instituições sociais devem utilizar, além dos relatórios financeiros e contábeis, ferramentas de gestão que viabilizem a capacidade da instituição alcançar seus objetivos, tais como: como fluxo de caixa, o orçamento e o planejamento financeiro. (TENÓRIO, 2001).

Figura 1: Principais funções de gestão.



Fonte: Tenório (2002).

Zdanowicz (2000) define o fluxo de caixa como “um dos instrumentos mais eficientes de

planejamento e controle financeiro” (ZDANOWICZ 2000, p. 12), sua finalidade consiste em controlar as entradas e saídas de dinheiro de uma organização, alocando toda a movimentação financeira de um período. Frezatti (1997) incrementa que o fluxo de caixa pode ser considerado como tático ou estratégico, dependendo do objetivo da instituição.

Além do fluxo de caixa, o orçamento apresenta-se como outra ferramenta relevante, pois permite prever a aplicação recursos e analisar a movimentação entre o planejado e o executado, fornecendo uma visão ampla para a tomada de decisão. Para Frezzatti (2007), o orçamento “é mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.”

Acrescentando, Oliveira (2010) apresenta o planejamento financeiro como ferramenta que oferece à empresa informações antecipadas quanto à necessidade ou disponibilidade de recursos financeiros, conhecimento importante para a tomada de decisões sobre o gerenciamento do caixa.

Cabe mencionar que como os recursos financeiros das entidades do terceiro setor advêm de doações, parcerias, subvenções e, como complemento, prestação de serviços ou venda de mercadorias, torna-se fundante a transparência de toda a movimentação ocorrida em determinado período. Dobbs e Manus (2002), relatam que a prestação de contas envolve “questões ligadas a profissionalismo, moral, desempenho organizacional e capacidade de responder as necessidades e expectativas dos principais grupos de interesse na organização” (DOBBS E MANUS 2002, p. 15).

2.2 TERCEIRO SETOR

O terceiro setor surgiu da necessidade de melhorias em aspectos sociais provenientes de lacunas expostas pelo governo. As ações são prestadas por instituições sem finalidades lucrativas e revestem-se caráter público, pois objetivam atender direitos básicos do cidadão, proporcionando-lhes um bem estar comum. Para Cabral (2007) o terceiro setor promove proteção e desenvolvimento social.

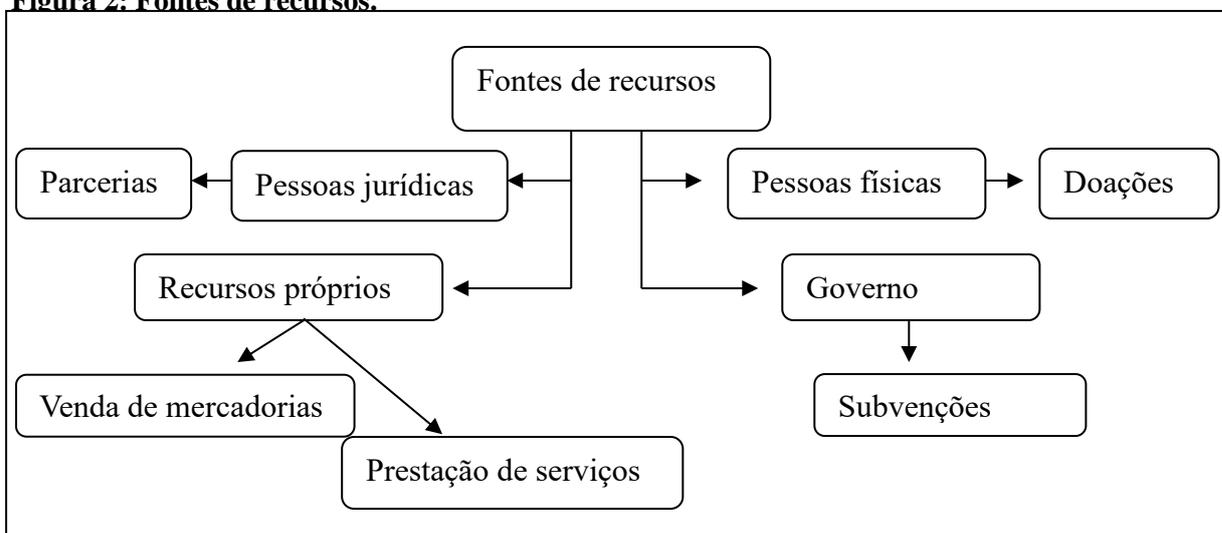
Segundo Coelho (2000) o terceiro setor consiste em instituições privadas, não governamentais que investem todo o saldo positivo, conhecido por superávit, nas atividades da organização a fim de atender uma necessidade, seja cultural, social, médica ou educacional.

Fernandes (1997) define terceiro setor como:

Composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas principalmente pela participação voluntária, em um âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Apesar de não pertencer ao mercado, às instituições sociais possuem características similares às instituições privadas, tanto que em sua constituição verifica-se a necessidade de estatuto com informações sobre a sua finalidade social e as exigências para ser associado. Após esta etapa de constituição, apesar de não ter fins lucrativos, as organizações sociais precisam adotar os registros contábeis para evidenciar seus demonstrativos contábeis. A transparência gerada pela correta escrituração contábil e devida prestação de contas agrega confiança aos envolvidos no processo de desenvolvimento da atividade principal e traz credibilidade à instituição perante o público externo, podendo resultar no aumento de parcerias e recebimento de doações.

Figura 2: Fontes de recursos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.3 TEORIA DE MINTZBERG

A administração exige uma estrutura organizacional baseada em uma hierarquia composta por divisão do trabalho e a coordenação destas. (MINTZBERG, 2008). Essa formação estipula poder dentro das organizações, sendo que a tomada de decisão sobre diversos fatores geralmente advém dos gestores.

Nesse sentido, a estrutura organizacional compreende um fator relevante para a divisão de tarefas, cumprimento das mesmas e também para a análise do desenvolvimento de tais. Mintzberg (2001) menciona que a estrutura organizacional da entidade começa a ser eficaz quando a mesma adota algumas etapas que definem a gestão.

Quadro 1: Etapas da estrutura organizacional.

Estrutura das organizações	
Cúpula estratégica	Responsável pelas decisões estratégicas
Linha intermediária	Gerência média
Tecnoestrutura	Responsável pela padronização do trabalho
Staff de apoio	Responsável pelo apoio indireto ao trabalho
Núcleo operacional	Responsável pela execução do trabalho

Fontes: Elaborado pelos autores.

Essas etapas da estrutura organizacional são aplicadas a qualquer tipo de instituição, porém esses mecanismos de coordenação correspondem ao meio mais básico para que uma empresa se mantenha unida, e principalmente consiga avaliar seu desempenho durante a execução do trabalho seja voluntário ou não. (MINTZBERG, 2003).

2.4 ESTUDOS EMPÍRICOS RELACIONADOS AO TERCEIRO SETOR

As instituições sem finalidade lucrativa são estudadas por diversas áreas do conhecimento, pois engloba atividades relacionadas à própria administração, como também sociologia, ciências sociais e ou políticas. Desta forma, analisar uma instituição do terceiro setor corresponde estudar sobre gestão social e empresarial, qualidade de serviços, planejamento e estrutura organizacional e até mesmo de capital.

Assim diversos autores exploraram a temática do terceiro setor, pesquisando sobre diversos segmentos que compreende o mesmo, como por exemplo, o estudo realizado por Cunha (2011) que trata sobre as configurações da estrutura organizacional, apresentando os mecanismos de coordenação sob a teoria das configurações de Mintzberg (2008). Outro trabalho que pode ser mencionado corresponde ao de Santos (2015) que aborda sobre a gestão de finanças no terceiro setor, objetivando verificar as fragilidades existentes no sistema de controle financeiro de uma instituição sem fins lucrativos.

De fato, existem muitos trabalhos concentrados no segmento do terceiro setor como a

pesquisa de Guimarães (2010) que expõe a profissionalização da gestão organizacional nas organizações sociais, mencionando um Instituto e a necessidade de profissionais capacitados para a gestão.

No que tange ao assunto de utilização e identificação de ferramentas financeiras ou de gestão no Terceiro Setor, o volume de trabalhos é reduzido, tornando essa pesquisa viável para aperfeiçoamento das práticas financeiras de tais instituições sociais.

Salienta-se ainda esta última pesquisa de Filho, Sousa, Filho (2011) que apresenta a relevância de se utilizar um planejamento estratégico em entidades do terceiro setor a fim de assegurar a continuidade das suas atividades através de resultados positivos oriundos das ferramentas de gestão.

2.5 CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO ESTUDO DE CASO

A instituição do terceiro setor localizada no município de Dourados-MS corresponde a um abrigo de menores necessitados, que tem por finalidade zelar pela saúde e bem estar de crianças, oferecendo proteção, educação e colaborando para o processo de reintegração a sociedade. Esta instituição sobrevive de doações e subvenções.

As atividades desenvolvidas pela instituição também pertencente ao terceiro setor, porém localizada em Corumbá-MS consiste no acesso a bens culturais e ao conhecimento tecnológico, essa organização não governamental e sem fins lucrativos possui o objetivo de diminuir a vulnerabilidade das crianças e adolescentes, situados em região de fronteira, oferecendo aulas de *ballet*, música clássicas, informática e apoio escolar, atendendo também a comunidade de municípios vizinhos. Os recursos financeiros acontecem através de doações, parcerias e subvenções.

Torna-se relevante mencionar que ambas as instituições fornecem relatórios financeiros e demonstrativos contábeis para prestação de contas referente toda a movimentação do exercício social, sendo assim transparentes em seus atos administrativos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como qualitativa descritiva, tendo que o objetivo consiste em identificar a utilização de ferramentas de finanças nas instituições do terceiro setor. O estudo apoia-se em pesquisa documental e na coleta de dados primários, mediante entrevista realizada com os responsáveis por duas instituições do terceiro setor localizada no município de

Dourados e no município de Corumbá, ambas pertencentes ao estado do Mato Grosso do Sul.

A pesquisa documental aconteceu pela visita ao site das instituições sociais, verificando a publicação de relatórios financeiros, demonstrativos contábeis e ou prestação de contas listadas por tais entidades.

A entrevista foi realizada com os responsáveis por cada instituição, tendo como finalidade conhecer todo o processo administrativo adotado pelas mesmas, identificando assim a utilização de ferramentas de gestão no dia a dia de cada entidade do terceiro setor.

A teoria abordada neste estudo consiste na formação da estrutura organizacional, de modo a transmitir que instituições com ou sem finalidade lucrativa possuem uma estrutura semelhante, demonstrando a relevância de se adotar uma gestão eficiente para organização. De fato a teoria das configurações de Mintzberg engloba a organização de forma ampla, sendo exposto neste trabalho apenas um simples e básico modelo de formação da estrutura organizacional.

Este estudo parte do pressuposto de que as práticas de finanças são fundamentais para a permanência de uma organização no mercado ou na sociedade, outro ponto interessante consiste na forma de serviço voluntário que essas instituições usufruem, sendo que nestes casos não existe necessariamente uma formação adequada dos voluntários ao desenvolver tais tarefas administrativas.

Desse modo, a pesquisa se realiza através de estudo de caso, onde se busca identificar práticas aplicáveis em instituição sem fins lucrativos, conhecendo todo o processo existente no contexto do terceiro setor. (BRUYNE ET AL 1977).

Esta pesquisa foi desenvolvida através entrevistas aos responsáveis pelas instituições do terceiro setor do município de Dourados e de Corumbá, pertencentes ao estado do Mato Grosso do Sul, a escolha da localidade se dá pelo fato de serem municípios do interior do estado, possuindo culturas, realidades e contextos diferentes, tornando possível analisar a forma de gestão em instituições do mesmo segmento, porém de localidades distintas. Além da entrevista utilizou-se também uma pesquisa documental através dos relatórios financeiros publicados pelas organizações.

A entrevista consiste no modelo estruturado, com a finalidade de compreender o conhecimento dos gestores das organizações sociais quanto às ferramentas utilizadas na área de finanças que possibilitam uma melhor gestão. As questões abertas de fato propiciaram comentários e expressões dos entrevistados, expondo de forma natural à rotina adotada pelas

entidades.

Os resultados das entrevistas e a percepção de se utilizar práticas e ou ferramentas de finanças para controle de recursos, aparecem no tópico a seguir.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este tópico tem por objetivo apresentar os pontos relevantes coletados através do estudo de caso, a fim de expor quais as ferramentas utilizadas pelas instituições do terceiro setor. Em primeiro momento, tornou-se possível observar que a estrutura de ambas as instituições são similares, contendo uma formação na estrutura organizacional, conforme mencionado pela teoria das configurações de Mintzberg, com a aplicação de funções e hierarquia, assim como o envolvimento de voluntários e funcionários.

Outro fator relevante corresponde à elaboração e publicação dos demonstrativos contábeis, as organizações possuem transparências das movimentações ocorridas no exercício social, assim como, possuem prestação de contas relativo a receitas e despesas de determinado período.

Quanto à origem dos recursos, os entrevistados mencionaram que as receitas ocorrem através de doações de pessoas jurídicas e físicas, e também através de subvenções, sendo esta última em menor proporção de valor. Sobre o quesito referente às visitas de entes públicos a instituição pertencente ao município de Corumbá-MS, destaca que foram poucas visitas realizadas, sendo que a instituição localizada no município de Dourados –MS, expõe as visitas ocorrem diversas vezes por parte da esfera municipal.

Para Tenório (2004) a gestão busca a eficiência, os resultados, consiste em alcançar as metas já estabelecidas pela organização, isso acontece mediante ao ato de planejar, organizar, dirigir e controlar, fatores que auxiliam na tomada de decisão. Nesse sentido, o relato do entrevistado de Corumbá-MS reflete no controle dos vencimentos de contas e obrigações da instituição para que assim seja possível evitar o pagamento de encargos financeiros decorrentes do atraso das contas, e também no acompanhamento do conselho e da direção sobre as movimentações financeiras. Cabe ressaltar que essa organização possui um projeto orçamentário anual, onde se estipula as atividades a serem desenvolvidas e os gastos referente a elas, sendo dessa forma, um limitador nos gastos da instituição.

Ainda neste sentido, o entrevistado de Dourados-MS coloca que gestão acontece de forma partilhada, todos possuem autonomia para participar das decisões, porém no dia a dia, cada

envolvido possui sua função, tornou-se possível identificar também que a organização possui grupos de diretores, conselhos que acompanham o processo de desenvolvimento das atividades, adotando uma hierarquia horizontal.

Outro fator semelhante está no serviço voluntariado, sendo que muito dos participantes são universitários que dedicam uma parcela de seu tempo para entender a organização alocando as áreas de formação acadêmica, como por exemplo, os voluntários em sua maioria, da instituição de Corumbá-MS são alunos de pedagogia ou assistência social, criando um elo entre a teoria e a prática, no contexto de Dourados-MS, muitos participantes atuam na área de psicologia. Para Araújo (2005) além dos voluntários, cada instituição sem fins lucrativos, precisa de pessoas qualificadas na área de gestão para orientar e estabelecer o desenvolvimento da mesma.

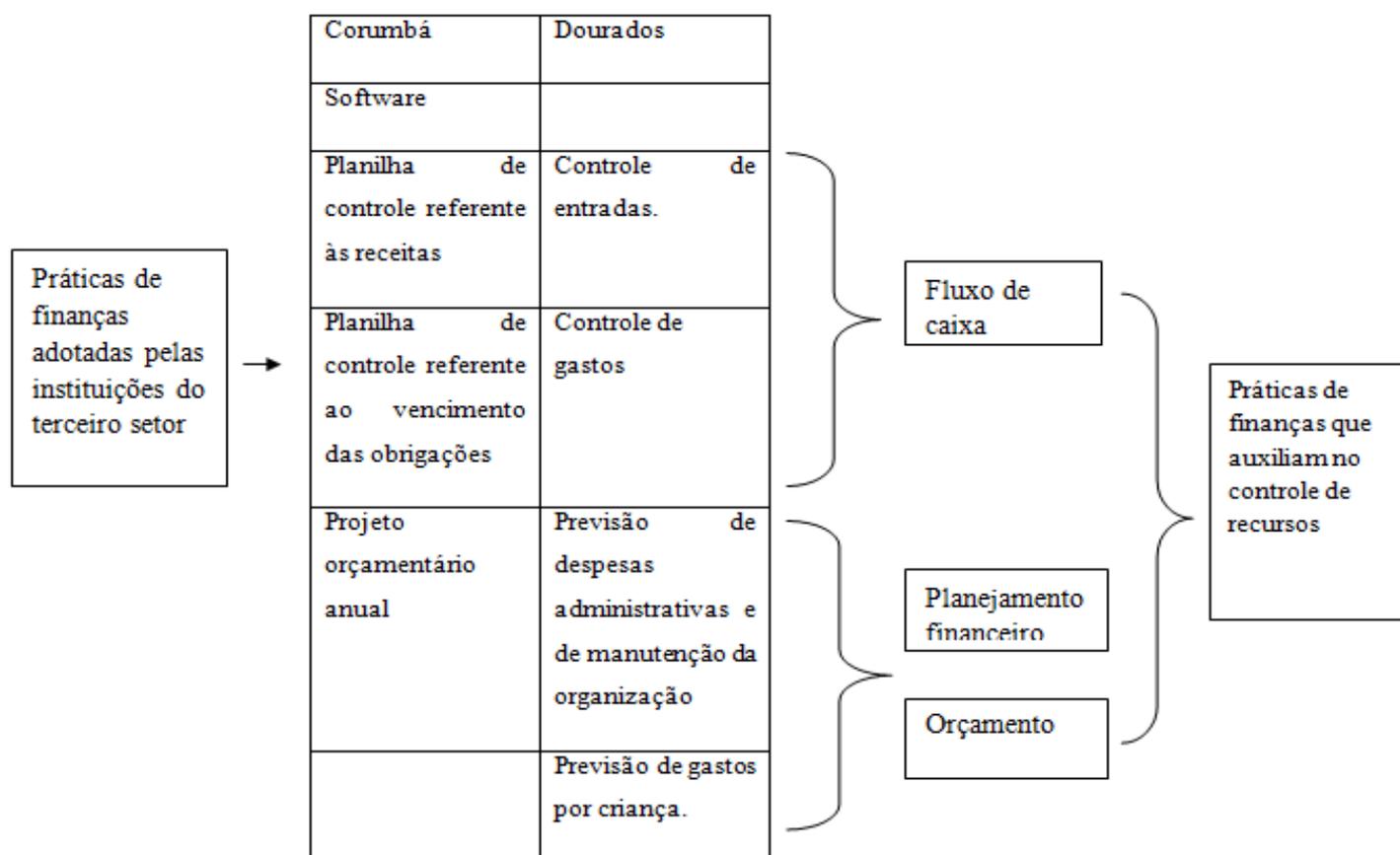
Cabe salientar que a forma de gestão de ambas as organizações se assemelham de forma positiva, mesmo situada em localidades diferentes, o segmento do terceiro setor condiz e necessita de uma prática eficiente e eficaz para se manter ativa na sociedade.

No decorrer da entrevista houve a preocupação de conhecer sobre os índices de desempenho, endividamento e liquidez das entidades, porém os responsáveis não souberam identificar tais indicadores, demonstrando que a área de atuação não condiz à área administrativa e que o foco dessas organizações corresponde a obter sempre saldo positivo, sem se preocupar com a situação econômico-financeira.

Observou-se também que a instituição de Corumbá-MS não proporciona qualquer tipo de treinamento sobre a importância da geração da informação administrativa, sendo este quesito diferente da instituição de Dourados-MS que de forma simples estabelece alguns critérios para os responsáveis pela área de gestão, independente de ser funcionário ou voluntário.

Com base nos dados da entrevista, tornou-se possível construir um comparativo referente à realidade apresentada pelos dois estudos de caso e as práticas consideradas importantes na área de finanças.

Figura 3: Ferramentas de finanças



Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante das informações, as práticas de finanças contribuem significativamente para um bom resultado da organização, sendo que muitas dessas práticas são utilizadas por indivíduos que não possuem conhecimento teórico, mas conseguem definir que essas ferramentas geram controles e resultados favoráveis. Para Megginson e Mosley (1986) o orçamento consiste em uma ferramenta de maior importância, justamente por estabelecer as atividades de forma numérica, permitindo mensuração monetária.

O fluxo de caixa ocorre nessas organizações sociais mediante planilhas que controlam as entradas e saídas de dinheiro, esse controle também aprecia a utilização de outra ferramenta de finanças conhecida como planejamento, relevante por estabelecer o plano, os projetos, as intenções, proporcionando um comparativo entre o que foi proposto e de fato o que foi realizado.

Desta maneira, a utilização de ferramentas de finanças com o propósito de auxiliar na gestão e na tomada de decisão, são práticas adotadas pelas instituições do terceiro setor, de forma simples, porém valiosa.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa permitiu identificar a utilização de ferramentas de finanças nas instituições do terceiro setor, sendo que, mesmo os responsáveis não possuindo qualificação necessária, a gestão atinge seu objetivo ao controlar os recursos financeiros. Outro quesito importante refere-se à elaboração e publicação dos demonstrativos contábeis juntamente com a prestação de contas referente às entradas e saídas de um determinado período.

No que tange ao serviço voluntário, o procedimento adotado pelas organizações consiste absorver jovens universitários que tentam conciliar os estudos teóricos com a prática.

Destaca-se também que o objetivo do estudo que consistia em analisar as ferramentas de finanças adotadas pelos gestores das instituições do terceiro setor, a fim de verificar se as mesmas auxiliavam no controle de recursos nas organizações, de fato foi alcançado, visto que as duas instituições analisadas nesta pesquisa apresentaram práticas envolvendo fluxo de caixa, planejamento e orçamento.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se verificar a regularidade das fontes de financiamento das instituições do terceiro setor em tempo de crise, uma vez os recursos obtidos são quase integralmente provenientes de doações e parcerias.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, OSÓRIO CAVALCANTI. Contabilidade para organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Atlas, 2005.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. Terceiro Setor: gestão e controle social, São Paulo, Saraiva, 2007.

CUNHA, L. T. JÚNIOR, E. P. A. CABRAL, A. C. A. PESSOA, M. N. M. Configuração da estrutura organizacional no terceiro setor: o caso Edisca. Revista REGE, São Paulo. v. 18, n. 3, p. 385-407, jul/set. 2011.

DOBBS, STEPHEN M. / NANUS, BURT Liderança para o terceiro setor. São Paulo - Editora Futura -2000.

DONALDSON, G. Managing corporate wealth: the operation of a comprehensive financial goals system. New York. Praeger, 1984.

DRUCKER, PETER F. Administração de Organizações sem fins lucrativos. São Paulo –

III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

10 a 13 de setembro de 2019 | Naviraí - MS



Editora Pioneira.1994.

FERNANDES, R.C. O que é o Terceiro Setor?. São Paulo: Paz e terra, 1997.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. de; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. Revista Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, n. 44, p. 09-22, mai/ago 2007.

GUIMARÃES, I. P. PINHO, L. A. LEAL, R. S. Profissionalismo da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. Revista Contabilidade, Gestão e Governança. Brasília. v. 13, n. 3, p. 132-148, set/dez. 2010.

HUDSON, MIKE. Administrando Organizações do Terceiro Setor - São Paulo-1999.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. Direito do Terceiro Setor. Revista de Direito do Terceiro Setor- RDTS, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, p. 11-38, jan-jun. 2010.

SANTOS, A.A.P. SILVA, M.G. Gestão de finanças no terceiro setor. Revista Visão, Caçador-SC. v. 4, n. 1, p. 22-35, jan/jun. 2015.

TENÓRIO, F. G. (Org.). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ZDANOWICZ, JOSÉ EDUARDO. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 8. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 2004.