



## PROPOSTA DE CONTROLES FINANCEIROS PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

### PROPOSAL FOR FINANCIAL CONTROLS FOR ORGANIZATIONS OF THE THIRD SECTOR

Lieda Amaral Souza<sup>1</sup>, Daniele Franklin Araújo<sup>2</sup>, Gerson Kley Brito Lima<sup>3</sup>, Jaqueline Pauliane Costa Oliveira<sup>4</sup>

#### RESUMO

O presente artigo discorre sobre a identificação dos controles financeiros utilizados por uma organização do terceiro setor, no que resultou na elaboração de uma proposta de controle com finalidade padronizar, aplicar e fornecer informações necessárias como instrumento para a tomada de decisão dos seus gestores. Trata-se de estudo de caso. Percebeu-se, ao longo do estudo que parte das entidades pertencentes ao terceiro setor não dispõem de um controle financeiro qualificado para atender suas necessidades. O estudo de caso sob análise é importante ao despertar os gestores e colaboradores da organização acerca da necessidade de utilização das ferramentas de prestação de contas abordadas em manual próprio de maneira a atuar com transparência, segurança e passar credibilidade aos seus parceiros e contribuintes, posto que ninguém dispõe dos seus recursos financeiros sem antes saber o destino que será dado a eles.

**Palavras-chave:** Terceiro setor. Controle financeiro. Prestação de Contas.

#### ABSTRACT

*This article aims to discuss the identification of the financial controls used by a third sector organization, which resulted in the elaboration of a control proposal with the purpose of standardizing, applying and providing necessary information as an instrument for the decision making of its managers. This is a case study. Throughout the study was noticed that part of the entities belonging to the third sector do not have a qualified financial control to meet their needs. The case study under analysis is important in awakening the managers and employees of the organization about the needing to use the accountability tools addressed in their own manual in order to act with transparency, security and pass credibility to their partners and taxpayers, since no one has his financial resources without first knowing the destiny that will be given to them.*

**Keywords:** Third sector. Financial control. Accountability.

## 1 INTRODUÇÃO

Com as recentes mudanças na economia as empresas sentiram dificuldades para controlar seus negócios devido ao crescente grau de competitividade que o mercado exige das entidades. Neste cenário, torna-se primordial a utilização de um excelente controle financeiro, uma das principais ferramentas para tomada de decisão, tendo fundamental importância para as organizações do terceiro setor.

O controle financeiro é um mecanismo indispensável para os gestores avaliarem o modo pelo qual suas organizações estão sendo administradas, possibilitando um feedback da real situação

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia de Produção, Doutoranda em Tecnologia e sistemas de Informação. Universidade do Minho-Portugal

<sup>2</sup> Contadora – Universidade Potiguar - Brasil

<sup>3</sup> Contador – Universidade Potiguar - Brasil

<sup>4</sup> Contadora – Laureate International University - Brasil



financeira da instituição, assim como a disponibilidade para quitar suas obrigações. Uma das principais funções do controle financeiro interno é de obstar eventuais erros cometidos no decorrer dos processos. Com isso, estes são elaborados com o intuito de normatizar os procedimentos, evitando futuros problemas. As duas ferramentas essenciais ao controle financeiro eficaz são o controle de contas a receber e controle de contas a pagar. A primeira tem a rotatividade de numerários no passado e no futuro devidamente avaliada. Já a segunda tem a função de identificar todas as obrigações, obedecendo ao prazo de pagamento a fim de não contrair juros, conseguir descontos e efetuar conciliação bancária.

Em geral, as empresas do terceiro setor sobrevivem de doações da população como de outras entidades beneficentes, gerando, nos bons períodos, uma grande riqueza sem estipulado valor. Por receber muitos numerários advindos de terceiros para a realização de projetos e melhoria da população, é evidente que algumas vezes haja desconfianças por parte dos doadores se não houver uma visível transparência das verbas destinadas, ou seja, qual o fluxo do dinheiro, em que será investido ou quais projetos sociais serão implantados. Caso esse tipo de problema se materialize, significará dizer que a organização não está exercendo uma boa administração, tampouco existe um controle financeiro qualificado à altura para esse fato. Como consequência, outros problemas decorrem gerando ineficiência de verba para dar continuidade nos projetos promovidos pela entidade sem fins lucrativos.

Faz-se necessário um controle financeiro eficaz que permita administrar o capital arrecadado, dando transparência do que está sendo utilizado e quanto poderá ser investido. Em decorrência destes aspectos considerados, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais controles financeiros são aplicáveis à gestão financeira das organizações do terceiro setor?

O presente artigo, portanto, tem como objetivo compreender como os controles financeiros poderiam proporcionar uma gestão financeira eficaz em uma organização do terceiro setor. Para isso, buscou-se investigar os atuais controles financeiros adotados pela organização e após análise elaborar um manual de controles financeiros aplicável aos seus diretórios regionais.

A pesquisa se justifica diante das dificuldades encontradas nas organizações sem fins lucrativos de controlar os seus recursos e a escassez de literatura acerca do tema. Daí a pertinência do estudo dos controles financeiros referentes às entidades sem fins lucrativos. No caso específico da entidade analisada, o trabalho poderá nortear quais procedimentos deverão ser adotados para atingir a eficácia nos controles financeiros da União dos Escoteiros do Brasil.

A análise baseou-se em documentos e em entrevista gestores regional e nacional da instituição objeto do estudo, com o intuito de elaborar um questionário; verificar o atual controle financeiro e analisar documentos. Como resultado da pesquisa elaborou-se um manual de controles financeiros constante do apêndice A.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Dispor de um controle financeiro adequado é essencial para manter a robustez financeira das organizações. Instrumentos tais como o planejamento financeiro do fluxo de caixa, a conciliação



bancária, o controle de contas a pagar, o controle de contas a receber, e o controle das despesas e orçamento podem contribuir para a eficácia financeira e operacional das entidades sem fins lucrativos.

De acordo com Duarte e Terto (2012, p. 14), o “controle é a nomenclatura dada para a ferramenta que nos permite seguir e censurar o desenvolver das operações, auxilia na conservação dos recursos, e norteia a preparação de dados confiáveis”. Desse modo, assim como o controle é importante na preparação de dados confiáveis, o planejamento financeiro cria mecanismo de controle que envolve todo o conjunto de atividades operacionais e não operacionais. O planejamento ajuda a evitar erros e auxilia na proposta de soluções.

Nota-se que o planejamento financeiro, além de indicar caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como em longo prazo, cria mecanismos de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não-operacionais. Um bom planejamento financeiro deve prever o que acontecerá caso o planejado não ocorra, frustrando as expectativas dos executivos e do mercado ou se o mercado não estiver aquecido o suficiente para dar o retorno esperado. Deste modo, o objetivo do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos. (Marques, 2009, p. 06).

## 2.1 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O orçamento é imprescindível para o controle financeiro das organizações, sendo a primeira ferramenta utilizada para dar suporte ao administrador no momento da análise das sucessões previstas e realizadas, facilitando, assim, a *accountability*. Segundo Grazioli et al. (2015), as organizações têm que controlar os seus recursos financeiros, fazendo uma análise total do projeto, é recomendável que a gestão elabore um orçamento global para ser aplicado em um exercício anual dos recursos em nível estratégico e operacional. Em seguida, com o orçamento enviado para assembleia geral para aprovação após possíveis alterações, serão feitas consolidações dos orçamentos para entrar em vigor no exercício financeiro seguinte. Olak e Nascimento (2009) destacam a importância da elaboração de um orçamento anual inerente ao plano operacional elaborado a partir das diretrizes estratégicas.

Nas entidades da sociedade civil de interesse público, o orçamento é caracterizado como um recurso elementar na composição dos projetos das diretrizes orçamentárias. Os projetos são implementados de acordo com o orçamento a partir de propósitos fixados e dão ênfase aos recursos financeiros necessários para a entidade alcançar as principais fontes de arrecadação desse setor, são eles: os doadores, os convênios com a União, Estados e Municípios e as organizações com fins lucrativos, tendo ao seu alcance informes de onde os recursos financeiros estão sendo gerenciados e aplicados. Isso consiste numa boa gestão do orçamento e transparência nos atos efetuados pela diretoria da entidade, realizando, assim, bons controles na administração, e facilitando a prestação de contas. Tal gestão evita futuras diligências dos órgãos de fiscalização a quem estão submetidos a enviar o relatório de gestão, no qual estão as seguintes informações: balanço social, relatórios das contas bancárias, extratos de rendimentos de aplicações, documentações comprobatórias de gastos e conciliação bancária.



### **2.1.1 Remanejamento orçamentário**

O remanejamento orçamentário é essencial para entidades sem fins lucrativos. Quando uma dotação orçamentária está sem saldo suficiente, o remanejamento é realizado, efetivando a transferência de uma dotação e anulando o saldo da fonte originária. Olak e Nascimento (2009) em sua obra ilustram o fluxo relacionado ao remanejamento orçamentário dando ênfase a sua operacionalização.

### **2.1.2 Receitas e fontes de receitas**

Controlar e estabelecer o maior número possível de receitas é premência de toda entidade. As células comerciais são as principais geradoras de receitas. É a partir delas que as vendas são prospectadas e efetivadas. As células de produtos também têm importante papel para geração de receita, uma vez que precisa constantemente inovar e ampliar o portfólio da organização, gerando mais insumos para as vendas. No terceiro setor, as receitas são oriundas de doações, subvenções, contribuições e geração de recursos próprios por meio de comercialização de bens, prestação de serviços e locação de bens móveis e imóveis. (Carneiro, 2011).

As receitas devem ser controladas rigorosamente para que, no final do período, os dados sejam consistentes, tornando, assim, a saúde da entidade mais confiável. Todos os tipos de rendimentos deverão entrar no fluxo de caixa como receita para a contabilização. O fluxo de caixa é utilizado para projetar as entradas e as saídas de recursos financeiros da organização, os quais, por sua vez, irão indicar o saldo de caixa para o período projetado e auxiliar na tomada de decisão.

### **2.1.3 Recursos de terceiros**

Recursos de terceiros são os numerários provenientes de outras empresas ou pessoas, contidos no passivo do balanço patrimonial. No decorrer de suas operações, as entidades utilizam esses recursos para obter bens e serviços, empréstimos, pagar salários por um determinado custo e aplicar uma determinada taxa de retorno em ativos, realizando, então, a alavancagem financeira para suprir suas necessidades financeiras.

Para obtenção dos recursos de terceiros, é necessário passar por um processo de análise. De início, a entidade cedente de crédito fará uma avaliação retrospectiva das demonstrações contábeis da entidade tomadora do crédito, levando em consideração caráter, capacidade, capital, colateral e condições.

Segundo Santiago et al (2012), o caráter será avaliado de acordo com a assiduidade de sanar suas obrigações, a existência de negatização em nome da organização e sua honestidade. Versando da capacidade, não adianta somente a intenção de pagamento, mas também a condição de pagar. Com relação ao capital, considera-se a estrutura financeira e econômica a extensão da imobilização do seu ativo para pessoas jurídicas, e para pessoas físicas será feita a comparação de suas receitas com suas



despesas. Já no colateral, será observada a garantia, se dispõe de bens ou outros recursos disponíveis e o domínio dos seus ativos. E, por último, as condições, que serão analisadas de acordo com o mercado externo, atentando-se ao grau de competitividade, sazonalidade de seus produtos, entre outros. A estabilidade no emprego será fator determinante para a pessoa física.

#### **2.1.4 Captação de recursos**

A captação de recursos financeiros tem como objetivo angariar pecúlios financeiros. No entanto, o desafio das entidades sem fins lucrativos é aumentar a arrecadação dos recursos. São feitos projetos sociais para serem encaminhados às instituições financeiras nacionais e internacionais para aprovação. Lamentavelmente, alguns projetos não são aprovados pela falta de informações contidas nas propostas.

Os meios mais comuns para captação dos recursos financeiros são doações, convênios, venda de produtos e serviços, fundo patrimonial e contratos de gestão. De acordo com Honora et al. (2011, p. 09), doação é o contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra, conforme dispõe o art. 538 do Código Civil (Lei 10.406/2002).

O convênio é um meio de cooperação entre dois órgãos nos quais são previstos para exercer os direitos recíprocos, isto é, quando as partes têm o mesmo interesse social, tem o mesmo objetivo.

É o acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros dos Orçamentos da União visando a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação, e tenha como partícipes, de um lado, órgão da administração pública federal direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas ou sociedades de economia mista, e, de outro, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos (Cavalcanti et al, 2013, p. 19).

Contudo, além da receita gerada através de doações, prestação de serviços, vendas de produtos, a organização também pode gerar suas receitas através de investimentos, ou seja, de fundos patrimoniais. Conforme Honora et al. (2011, p. 30), outra fonte de receita que pode ser utilizada pelas organizações sem fins lucrativos são os fundos patrimoniais, criados para a geração de rendimentos através de investimentos. Frequentemente, o órgão superior de diretoria dos fundos patrimoniais é denominado de comitê de investimentos, podendo a terminologia adotada sofrer variações. A venda de produtos e serviços é atividade muito utilizada pelas entidades do Terceiro Setor como fonte de recursos financeiros, em virtude de a receita poder ser atribuída livremente para a continuidade operacional das organizações, não estando vinculada a programas sociais específicos.

## **2.2 PRESTAÇÃO DE CONTAS**

O sistema de prestação de contas nas entidades sem fins lucrativos tem como objetivo monitorar, controlar e fiscalizar tudo que entra e sai da entidade. Ou seja, uma vez que a organização depende da sociedade para se manter em pé, é necessário a devida transparência dos recursos



adquiridos pela organização. No entanto, é uma forma de concretizar a confiança daqueles que tanto se esforçaram para ajudar. É obrigação de todas as entidades pertencentes aos órgãos sem fins lucrativos expor de forma clara, honesta e objetiva para a sociedade demonstre de fato o local onde seu dinheiro está sendo aplicado. Conforme diz Pezzi (2010), “ a prestação de contas é o instrumento que permite acompanhar e fiscalizar os atos e despesas realizados pelos gestores públicos”.

Para Grazioli et al. (2015, p. 83), o plano de trabalho é um relatório em que as entidades sem fins lucrativos devem expressar o desempenho previsto com o realizado, mostrando diagnósticos e suas modificações. Além disso, devem evidenciar suas principais etapas, quais sejam: objetivo do plano de trabalho que precisa estar bem claro; identificação de quais são as origens dos recursos financeiros para realização do projeto, verificação de cada tarefa a ser executada; demonstração do público alvo; identificação da infraestrutura necessária para execução do programa; delimitação da abrangência no sentido de que os recursos humanos são uma parte primordial para organização e têm como finalidade não ultrapassar o tempo de execução.

### **2.2.1 Contas a receber**

Os valores de contas a receber decorrem da prestação de serviços, da fabricação de produtos e das vendas posterior a estes. Já nas entidades pertencentes ao terceiro setor, os mesmos geram suas próprias fontes de receitas por meio do recebimento de doações, contribuições, serviços prestados pelos seus colaboradores e vendas de produtos em prol da instituição beneficente. Para essas organizações, é necessário ter um modelo de controle financeiro permanente e eficaz, capaz de controlar e organizar de forma detalhada e clara todos os valores que a organização tem a receber. Além do mais, esse tipo de modelo proporciona despreocupação quanto à sua programação na hora de haver um presente ou futuro desembolso, principalmente quando os valores a receber dos seus contribuintes atrasam. “As contas a receber são entradas de caixas provenientes de recursos vindos da atividade exercida pela entidade através de doações das pessoas beneficiadas pela entidade, bem como venda de produtos produzidos, doações de pessoas jurídicas, governo e subvenções” (Neumitz, 2013, p. 01). Portanto, para haver um bom controle financeiro, a entidade também deve seguir à risca, nos mínimos detalhes, as informações fornecidas pelo controle de contas a receber.

### **2.2.2 Contas a pagar**

O controle de contas a pagar é uma ferramenta valiosa para qualquer tipo de empresa, pois ela ajuda a discriminar de forma detalhada todos os compromissos que a empresa tem com seus credores. Mediante esse mecanismo, a organização consegue controlar os valores a pagar de suas obrigações fiscais, sociais e trabalhistas. Em algumas entidades do terceiro setor é possível haver isenção dos compromissos fiscais com o governo. Neste contexto, o controle das contas a pagar assume papel relevante no monitoramento, fiscalização e processamento dos pagamentos de contas e obrigações contraídas pela organização por meio de notas fiscais, faturas, recibos e boletos bancários. Além do



mais, o controle de contas a pagar ainda ajuda na programação do fluxo de caixa da empresa, fornecendo-lhe informações precisas em relação a disponibilidade de caixa para sanar suas obrigações. Segundo o Sebrae (2016), o controle de contas a pagar possibilita a identificação de todas as obrigações a pagar, quais hipóteses de dificuldades financeiras e como priorizar os pagamentos, evita eventuais perdas de prazo mitigando o risco de pagamento de multas e juros, e além de fornecer informações para alimentar o fluxo de caixa, permite a conciliação com os saldos contábeis.

### **2.2.3 Conciliação bancária**

A conciliação bancária caracteriza-se por fazer comparação ou confrontação das contas de movimentos da entidade com o extrato bancário. Tal mecanismo ajuda a evitar erros e fraudes, principalmente nas grandes entidades, como, por exemplo, nas entidades sem fins lucrativos. “A conciliação é um comparativo entre as movimentações existentes em uma conta bancária e as existentes no controle financeiro. Geralmente a conciliação é elaborada tomando como base o último dia do mês e consiste em eliminar as transações que aparecem em ambos os registros” (Ribeiro; Timóteo, 2012, p. 67). Percebe-se que se trata de uma ferramenta para a organização poder controlar os numerários advindos de doações e contribuições salvaguardados na instituição financeira da entidade.

## **2.3 CONTROLE DO ALMOXARIFADO**

As principais funções do almoxarifado são manter a organização sempre guarnecida de seus bens de consumos e controlar o estoque da entidade, de maneira organizada e sincronizada, levando em consideração a quantidade, reposição, armazenagem, validade, controle do uso, entre outros. Este tem grande relevância nas organizações, sejam elas do primeiro, segundo e terceiro setor. O almoxarifado é responsável pelo recebimento, armazenagem, expedição e distribuição dos materiais. É responsável também por boa parte do investimento financeiro. Contudo, deve-se existir o aperfeiçoamento para que funcione de forma confiável, otimizando a realização dos serviços prestados e evitando gastos desnecessários (Cruz; Santos, 2015).

## **3 METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de caso tendo por unidade de análise a União dos Escoteiros do Brasil. Optou-se por uma pesquisa descritiva (Cervo; Bervian; Silva, 2010). Portanto, a abordagem adotada para análise e interpretação dos resultados foi a qualitativa por meio de análise de conteúdo. Conforme Flick (2004, p. 201), “A análise do conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material – desde produtos da mídia até dados de revistas”. Segundo Minayo (2011), para a análise qualitativa, é necessário, antes de tudo, que o pesquisador se coloque no lugar do outro, levando em consideração a singularidade de cada indivíduo. Os materiais empíricos foram recolhidos durante os meses de julho a setembro de 2016.



## 4 RESULTADOS

Este estudo buscou identificar os principais controles financeiros atualmente aplicados na União dos Escoteiros do Brasil. Ao longo da pesquisa constatou-se que a organização aparentemente não dispõe de um controle financeiro eficaz aplicável aos seus diretórios regionais, posto que segundo seus dirigentes, cada unidade regional dispõe de mecanismos de controle próprios e de forma não padronizada. O principal produto decorrente do estudo foi a elaboração do manual (roteiro) de controle financeiro, com o intuito propor uma gestão financeira eficaz às organizações do terceiro setor. Diante desse propósito, evidenciou-se a necessidade de as organizações do terceiro setor, em particular a União dos Escoteiros do Brasil, normatizar e implantar controles e rotinas padronizadas nas áreas do controle orçamentário, financeiro, patrimonial e prestações de contas em todas suas unidades descentralizadas. No caso em estudo, o orçamento é um item de grande relevância, pois é a primeira ferramenta utilizada para dar suporte ao administrador facilitando, assim, a prestação de contas. Em seguida apresenta-se uma proposta básica de manual de controle financeiro.

### 4.1 MANUAL DE CONTROLE FINANCEIRO

É importante destacar os princípios relacionados à transparência na aplicação dos recursos financeiros que devem ser observados pelas organizações do terceiro setor na utilização dos seus capitais. O orçamento é imprescindível para o controle financeiro das organizações, sendo a primeira ferramenta utilizada para dar suporte ao administrador e facilitando assim a *accountability*. Trata-se de um valioso instrumento utilizado para fazer a previsão de quanto será gasto na aquisição de um bem ou serviço, fornecendo dados para auxiliar na tomada de decisão.

#### Como fazer o orçamento?

O orçamento deve ser elaborado para no mínimo um exercício financeiro, de início deve-se realizar uma previsão de todos os investimentos, gastos e de todas as receitas, adequando-se a uma Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), incluindo a receita operacional bruta, receita operacional líquida, despesas operacionais e despesas financeiras líquidas, levando em consideração um determinado período. Outro ponto a ser observado é a comunicação entre as partes que irão elaborar o orçamento, onde eles devem ser eficazes na coleta de dados, no planejamento e nas estatísticas, consolidação, implantação e controle. Analisar os volumes de vendas, os custos e a margem por produto ou serviço, definir a estratégia de captação de recursos financeiros, elaborar relatórios de controle e por último a definição das metas. Esquemáticamente, teríamos os seguintes passos:

- I. Fazer um levantamento de quantitativos





- II. Fazer um roteiro com todas as composições de preços unitários, com a utilização de softwares ou planilhas financeiras.
- III. Elaborar a composição dos custos indiretos
- IV. Fazer o roteiro de orçamento.
- V. Determinar a composição dos elementos de determinação do preço unitário dos produtos ou serviços.
- VI. Gastos com a realização de atividades regionais para beneficiários e adultos voluntários.

### **Controle Orçamentário**

O controle orçamentário não deve se limitar apenas ao planejamento e a execução das atividades, ele deve ser fiscalizado e acompanhado, desde seu orçado até sua implantação. As receitas devem ser controladas rigorosamente para que no final do período os dados sejam consistentes, tornando assim a saúde da entidade mais confiável. Todos os tipos de rendimentos deverão entrar no fluxo de caixa como receita para a contabilização. O fluxo de caixa é utilizado para projetar as entradas e as saídas de recursos financeiros da organização, que por sua vez, irá indicar o saldo de caixa para o período projetado e auxiliar na tomada de decisão.

### **Fontes de Receita**

Controlar e estabelecer o maior número possível de receitas é premência de toda entidade. As células comerciais são as principais geradoras de receitas, é a partir delas que as vendas são prospectadas e efetivadas. Por si, os produtos também, têm um importante papel para a geração de receita, uma vez que precisa constantemente inovar e ampliar o portfólio da organização, gerando mais insumos para as vendas. No terceiro setor as receitas são oriundas de doações, subvenções, contribuições e geração de recursos próprios através da comercialização de bens, prestação de serviços e locação de bens móveis e imóveis.

### **Como controlar as receitas?**

O controle das receitas pode ser feito por meio de várias ferramentas, tais como planilhas de Excel, Software de gestão financeira ou até mesmo anotações em cadernos, desde que adequados ao porte e ao número de transações da instituição. É importante ressaltar que o controle deve ser feito diariamente. A entidade deverá registrar os seguintes itens em seu controle financeiro:

- I. Saldo inicial: valor que a entidade tem disponível no início do período.
- II. Entradas: numerário proveniente da venda ou prestação de serviço; devem ser descritas a data do recebimento, sua origem, forma de pagamento e valor.



- III. Saídas: valores que serão desembolsados; devem ser registrados os destinos das despesas, data, forma de pagamento e valor, classificando-os em gastos fixos e gastos variáveis.
- IV. Saldo operacional: efeito financeiro das movimentações diárias; correspondente a quantidade de numerários que entrou durante o período.
- V. Saldo operacional: montante inicial mais o montante operacional; representa quanto foi acrescido ou reduzido ao saldo inicial.

Os recursos de terceiros são os numerários provenientes de outras empresas ou pessoas, estão contidos no passivo do balanço patrimonial. No decorrer de suas operações, as entidades utilizam estes recursos para obter bens, serviços, empréstimos e pagar salários, entre outros, por um determinado custo e aplicando em ativos uma determinada taxa de retorno, realizando então a alavancagem financeira para suprir suas necessidades financeiras.

### **Como obter recursos de terceiros?**

Para obtenção dos recursos de terceiros é necessário passar por um processo de análise. De início, a entidade cedente de crédito fará uma avaliação retrospectiva das demonstrações contábeis da entidade tomadora do crédito, levando em consideração o caráter, capacidade, capital, colateral e condições. A captação de recursos nas organizações do terceiro setor tem como objetivo principal alavancar fundos para promover, realizar ou dar continuidade nos seus projetos sociais. No entanto, os desafios encontrados por estas organizações são constantes, principalmente quando se trata de recursos financeiros, de infraestrutura ou recursos humanos.

Quando falamos de entidades sem fins lucrativos, é natural que saibamos que as mesmas satisfazem suas necessidades através de numerários advindo de doações, convênios, venda de produtos, serviços prestados, fundo patrimonial, contratos de gestão, entre outros. Porém, mesmo com toda essa vantagem de arrecadação de fundos, ainda não é o suficiente para as organizações colocarem em prática os projetos planejados, pois, quando esse tipo de problema acontece a entidade deverá encontrar outras maneiras para captação de mais recursos, entre elas, um modelo de plano de captação de recursos sustentável para a organização alocar os pecúlios nas atividades a serem desenvolvidas pela entidade e o marketing institucional.

### **Como captar mais recursos?**

Além da elaboração de um modelo de captação de recursos sustentável, uma das grandes vantagens para captar recursos para entidades sem fins lucrativos está na oportunidade de divulgar o marketing da instituição, ou seja, através de eventos, participação dos benfeitores da instituição, notícias, informativos da organização, dos seus projetos sociais e da maneira de realizar cada um deles. Se essa eficaz ferramenta for bem trabalhada dentro e fora da instituição, com certeza a organização terá bons



resultados, é claro, que para isso acontecer a entidade deverá habilitar também profissionais competentes para fundamentar essa importante ferramenta, afinal, é a imagem da instituição que está sendo propagada. Contudo, é um meio de transparecer idoneidade, ética e profissionalismo para seus colaboradores, contribuintes e parceiros desta grandiosa ação social, pois ninguém disponibiliza seus recursos sem saber onde e como está sendo utilizado. No entanto, não podemos esquecer que o plano de captação de recursos sustentável não deixa de ser uma ferramenta utilizável para controlar a liberação de pecúlios financeiros para a realização dos projetos sociais da organização, pois este admirável plano de captação exige absoluto profissionalismo de quem o elabora e monitora a liberação das verbas, além do mais, ajuda a ter uma ampla visão das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da instituição.

### **Como elaborar o plano de captação?**

Eis a seguir algumas sugestões para elaboração de um plano de captação:

- I. Captação de recursos com indivíduos online: (a) manter a plataforma no ar 24 horas do site oficial da entidade do terceiro setor para doações online; (b) compartilhar links nas redes sociais.
- II. Captação com eventos promovidos pela entidade do terceiro setor: (a) realizar eventos periodicamente em prol das instituições; (b) vendas de mercadorias no evento com a destinação a geração de receita.
- III. Banco de dados de doadores: (a) manter sempre as informações atualizadas dos doadores a cada 03 (três) meses, tais como, telefone, e-mail, endereço e redes sociais.
- IV. Captação de empresas: (a) através dos termos de parceria deverão ser elaborados em conjunto com as entidades privadas e a entidade do terceiro setor; (b) manter as parcerias vigentes; (c) elaborar planos para obtenção de mais parceiros.
- V. Captação com editais, projetos e convênios: (a) os editais e projetos tem que ser bem elaborados, propostas de projetos, com orçamento para ser apresentado às instituições a qual tenham editais de apoio financeiro, na mesma linha ideológica da entidade do terceiro setor; (b) convênios de fomento social, devem ser descritos os projetos no plano de trabalho para o melhor entendimento de onde as despesas deverão ser gastas; (c) encaminhar para entidades públicas e privadas para avaliação dos projetos; (d) aprovação do convênio e liberação do repasse dos recursos; (e) preparação de documentação comprobatória dos gastos, para ser anexada na prestação de contas.

Para contabilidade, a despesa é o valor gasto com bens e serviços relativos à manutenção da atividade da empresa, bem como aos esforços para a obtenção de receitas por meio da venda dos produtos ou serviços. Diferente dos custos, a despesa não está relacionada diretamente com o produto final. As despesas representam uma diminuição no ativo e um aumento no passivo.



## **Procedimentos de Despesas**

Para obter um maior controle das despesas é necessária a realização do orçamento anual, para fazer a projeção de quanto será gasto com as despesas, evitando possíveis déficits. Uma vez aprovado, o orçamento irá servir de apoio para a realização das receitas financeiras, nos meses subsequentes.

## **Autorização e Limites de Despesas**

De acordo com o artigo 113 da lei nº 8.666/93, o controle das despesas decorrentes dos Convênios será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente. Todavia, os órgãos interessados da administração são os responsáveis pela demonstração da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto, devendo ser apresentado elucidativo parecer conclusivo, sobre a prestação de contas da conveniada.

## **Como controlar as despesas?**

As despesas deverão ser controladas através dos seguintes passos listados a seguir:

- I. Registrar todas as despesas; em planilhas de Excel, software de gestão financeira ou até caderno de anotações, conforme o porte da entidade e complexidade das operações.
- II. Verificar se as despesas estão superando as receitas.
- III. Fazer previsão de vendas/ingressos para identificar se irão suprir as despesas.
- IV. Procurar seus credores para renegociar suas dívidas.
- V. Evitar desperdícios nas rotinas operacionais da organização.

## **Transferências Voluntárias**

Trata-se do repasse de recursos financeiros da União aos Estados, Distrito Federal e Municípios, da qual, sua decorrência se dá na celebração de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos, cuja única finalidade é a concretização das obras ou serviços de interesse comum das partes.

## **Convênios**

O convênio é o tipo de pacto utilizado para efetivação do repasse financeiro às organizações de interesses comuns sem fins de lucros. Conforme o § 1º do artigo 1º do Decreto nº 6.170/07, convênio é o “acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscais e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda,



entidades privadas sem fins lucrativos, visando à execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação”. Em outras palavras, convênio é o acordo firmado entre órgãos públicos, privados ou de interesse social sem fins lucrativos, com o mesmo propósito de concretizar as atividades de interesse comum entre as partes, de exemplo, segue os projetos sociais que promove benefícios a população, como serviços prestados a saúde e a educação.

Os convênios são propostos pelas entidades interessadas em realizar o projeto por meio da apresentação detalhada do plano de trabalho. No entanto, a decorrência desse acordo ocorre quando a União, Distrito Federal, Estados e Municípios não conseguem suprir as necessidades da população em determinados localidades, contudo, firmam parcerias a essas instituições sem fins lucrativos como único meio de suporte para realizar ou dar continuidade aos programas sociais.

Portanto, ainda é importante destacar que essas organizações de interesses sociais, não recebem remuneração para a realização dos referidos programas, pois, seus esforços se resumem em voluntariedade em função de benefícios à sociedade, quanto ao órgão que firma convênio com essas entidades sem fins de lucros, este tem um importante papel em relação ao repasse financeiro para a efetivação do projeto. Ressalta-se, que uma vez firmado convênio, a organização tem a responsabilidade e dever de cumpri-lo até o fim.

### **Partícipes**

É o instrumento utilizado nas transferências de recursos orçamentários. No entanto, o partícipe é o meio concedente, ou seja, que concede a liberação dos recursos financeiros a ser repassados para os convenientes (órgãos ou entidades de administração pública direta ou indireta, consórcio público ou entidade sem fins de lucros), onde único objetivo é efetivar o repasse financeiro para firmação da execução do programa, projeto, atividade ou evento mediante convênio.

### **Transferências para profissionais ou voluntários**

Este tópico trata do repasse de valores financeiros da organização para o profissional ou voluntário prestador de serviços à entidade do terceiro setor. Ressalva-se que a transferência de valores se refere ao reembolso de numerários da organização para o profissional ou voluntário que exclusivamente necessitou se deslocar de uma cidade para outra em função da instituição para marcar presença em um evento importante da organização, como treinamentos, palestras, entre outros, agregando em si despesas incorridas na ocasião, bem como, hospedagem, combustível, alimentação, passagens aéreas, passagens terrestres, entre outros.

No entanto, em busca da perfeição, é importante a entidade ter um controle adequado para controlar as transferências realizadas da organização para os profissionais e voluntários em busca da legitimidade da transparência. Portanto, a transferência só poderá ser feita quando a despesa for



incurrida mediante apresentação dos quesitos sugeridos para ajudar a controlar essas transferências, são elas:

- I. Solicitação da transferência: o coordenador responsável pelo profissional ou voluntário, deverá solicitar a transferência da importância através de formulário próprio da entidade do terceiro setor.
- II. Apresentar documentação comprobatória junto a solicitação: (a) cupom fiscal, constando o CNPJ da entidade do terceiro setor que irá reembolsar o valor; (b) DANFE - Mod. 1 – ICMS e IPI constando o CNPJ da entidade do terceiro setor que irá reembolsar o valor; ou, (c) bilhetes de passagens aéreas ou terrestres.
- III. Após os procedimentos serem realizados, a diretoria terá um prazo de cinco dias úteis contados da data da entrega do formulário de solicitação devidamente acompanhado dos documentos comprobatórios do direito à transferência ou reembolso, o qual deverá ser feito exclusivamente por meio de depósito na conta bancária do profissional ou voluntário citado na solicitação.

### **Contrato de Licitação**

Contrato de licitação é um processo administrativo oficial que, estabelece condições e procedimentos próprios (edital, concorrência, tomada de preço, convites, pregão e convênios); as empresas interessadas apresentam propostas aos órgãos de interesse com objetivo do fornecimento de bens e serviços e em seguida delinear as modalidades de licitação.

### **Concorrência**

A concorrência é uma modalidade executada entre os interessados na licitação, pois na etapa de habilitação precedente a entidade deve evidenciar e possuir os requisitos mínimos de qualificação técnica estabelecida no edital.

### **Tomada de Preços**

A tomada de preço é uma modalidade realizada entre os interessados na licitação, conforme cadastro, desde que atendam aos requisitos mínimos exigidos no cadastramento até o terceiro dia que antecede a data de entrega das propostas, bem como comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação técnica estabelecida no edital.

### **Carta Convite**

A carta convite é uma modalidade realizada entre os interessados na licitação no qual a administração escolhe e convida no mínimo 03 (três) empresas para participar da licitação.



## **Pregão**

O pregão é uma modalidade realizada entre os interessados na licitação, desde que comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação técnica estabelecida no edital, no qual pleiteia pelo fornecimento de bens ou serviços comuns.

## **Dos suprimentos de fundos**

O suprimento de fundos ou regime de adiantamento é admissível nos casos que a despesas tenham sido expressamente estabelecidas em resolução, e compõe-se na entrega de recursos financeiros a empregados, mas sempre antes do empenho e da devida verificação da dotação orçamentaria específica, para que as despesas excepcionais sejam empenhadas, ficando a critério do ordenador de despesas e sob sua inexorável responsabilidade no processo de aplicação dos numerários. Recomenda-se que a elaboração dos suprimentos de fundos deverá ser feita na seguinte forma:

- I. Elaboração de resolução específica para o regime de adiantamento.
- II. Ato de concessão deverá compor-se de: (a) a data da concessão; (b) o tipo da despesa; (c) o programa de ação; (d) a finalidade; (e) o nome completo, cargo do titular do suprimento; (f) estabelecer valor máximo; (g) estabelecer prazo para entrega dos comprovantes.
- III. Entrega do numerário: (a) o valor será transferido para conta bancária específica em nome do suprido.
- IV. Prazo para a aplicação dos recursos: (a) evitar concessão de suprimento de fundos com prazo de aplicação superior a seis meses.
- V. Prazo para devolução dos recursos; (a) as restituições dos valores totais ou parciais devem ser feitas em conta em nome da entidade.
- VI. Comprovação das despesas: (a) todos os comprovantes devem estar em nome da Instituição do Terceiro Setor; (B) as descrições contidas nos comprovantes devem ser claras sem rasuras; (c) outro funcionário deve dar o atesto nos comprovantes.
- VII. Prestação de contas: (a) os ordenadores de despesas devem aprovar ou reprovar as prestações de contas no prazo máximo de 20 (vinte) dias do recebimento destas.

## **Sistema de Prestação de Contas**

O sistema de prestação de contas nas entidades do terceiro setor tem como objetivo monitorar, controlar e fiscalizar a entrada e saída de recursos da entidade. É obrigação de todas as entidades expor de forma clara, honesta e objetiva para a sociedade acerca da aplicação dos recursos e fundos angariados para consecução de seus objetivos sociais.



### **Contas a pagar**

O controle de contas a pagar é uma ferramenta valorosa para qualquer tipo de empresa, pois ela ajuda a descrição de forma detalhada todos os compromissos que a empresa tem com seus credores. Através deste mecanismo, a organização consegue controlar os valores a pagar de suas obrigações, fiscais, sociais e trabalhistas. Nas entidades do terceiro setor é possível haver uma redução nas suas obrigações, isto, porque são isentas dos compromissos fiscais com o governo. Diante destas informações, o controle de contas a pagar tem por objeto de finalidade monitorar, fiscalizar e processar os pagamentos de contas adquiridas pela organização através de notas fiscais, faturas, recibos e boletos bancários. O controle de contas a pagar ajuda na programação do fluxo de caixa, fornecendo a entidade informações precisas em relação a disponibilidade de caixa para sanar suas obrigações.

### **Contas a receber**

Os numerários de contas a receber são resultados da prestação de serviços, da fabricação de produtos e das vendas posterior a estes. Já nas entidades pertencentes ao terceiro setor, as mesmas geram suas próprias fontes de receitas através dos recebimentos de doações, contribuições, serviços prestados pelos seus colaboradores e vendas de produtos em prol da instituição beneficente. Para essas organizações é necessário ter um modelo de controle financeiro permanente e eficaz, capaz de controlar e organizar de forma detalhada e clara todos os valores que a organização tem a receber. Além do mais, este tipo de modelo proporciona despreocupação quanto à sua programação na hora de haver um presente ou futuro desembolso, principalmente quando os valores a receber dos seus contribuintes vêm atrasar.

### **Conciliação Bancária**

Este tipo de controle caracteriza-se pela confrontação das contas de movimentos de caixa da entidade com o extrato bancário. Esse mecanismo ajuda a evitar erros e fraudes, principalmente nas entidades com grande volume de movimentação financeira. No entanto é uma ferramenta importante para a organização poder controlar os numerários advindos de doações e contribuições salvaguardados na instituição financeira na qual a entidade mantém vínculo.

### **Controle Patrimonial**

O controle patrimonial é um instrumento de controle de bens móveis, imóveis e materiais que pertencem ao patrimônio da entidade legalmente tombado e registrado para que sejam feitas as depreciações, amortizações e exaustão, São eles:

- I. Registro dos bens adquiridos ou recebido em doação pela entidade do terceiro setor.





- II. Tombamento: constitui-se na inclusão física de uma placa metálica nos bens adquiridos do patrimônio, possuindo uma numeração única no registro patrimonial para o controle dos bens da entidade.
- III. Inventário: servirá como procedimento administrativo para fazer o levantamento físico na verificação do *in loco*, estoque de almoxarifado e depósito do patrimônio da entidade, devendo ser levantado semestralmente o inventário pela entidade do terceiro setor e suas unidades descentralizadas.
- IV. Alienação de bens: (a) deve ser constituída uma comissão específica para fazer a alienação dos materiais permanentes; (b) a comissão tem a obrigação de avaliar os bens e verificar se os mesmos estão nos estados recuperáveis ou irrecuperáveis; (c) com posse do laudo da comissão o gestor responsável deve avaliar a permanência ou remanejamento dos bens; (d) caso seja avaliado como economicamente insustentável, é feita a alienação ou descarte; (e) é possível fazer a alienação através de venda, doações ou permuta.
- V. Baixa patrimonial: (a) todas as baixas devem ser necessariamente informadas ao setor de patrimônio; (b) o setor de patrimônio tem o dever de fazer o registro de transferência com destino ao controle de bens baixados.

### **Controle de compras**

O controle de compras será aplicado às compras de bens e serviços efetuados pela entidade do terceiro setor e nas unidades descentralizadas pelos coordenadores de eventos e atividades previstas e aprovadas no calendário de atividades da entidade do terceiro setor. Estes por sua vez deverão fazer a solicitação justificada e por escrito com apresentação de plano de trabalho e cronograma de desembolso.

### **Como solicitar ao setor de compras?**

- I. Deverá ser feita a solicitação com a indicação das rubricas orçamentárias a serem utilizadas à direção da entidade;
- II. A direção deverá enviar um memorando para o setor financeiro, para averiguação de recursos disponíveis;
- III. O setor financeiro retornará o memorando com a resposta à direção;
- IV. A direção enviará o despacho de autorização, ou não, da solicitação para os coordenadores; caso a solicitação seja negada, o processo deverá ser arquivado;
- V. Em caso de aprovação, o coordenador deverá encaminhar ao setor de compras e serviços;
- VI. O setor de compras se responsabilizará para enviar o e-mail para solicitação de orçamento a no mínimo três fornecedores.
- VII. O setor de compras enviará e-mail com a respectiva ordem de compras ou serviços para empresa que apresentou a melhor proposta;



- VIII. O setor de compras deverá receber os produtos, bens ou serviços e encaminhar ao setor responsável pela requisição e informar ao setor financeiro o aceite ou não dos produtos ou serviços recebidos.

### **Operações de Empréstimos**

O empréstimo é assegurado através de um contrato, composto por cláusulas, descrevendo os valores, encargos incidentes, forma de pagamento, garantias entres outros. Deverão ser contabilizados no passivo do balanço patrimonial da entidade, no momento do recebimento do recurso. Esta modalidade de financiamento deve ser adotada preferencialmente para aquisições de imobilizações. Antes de optar pelo empréstimo deve-se observar o comportamento de suas receitas e não comprometer o cronograma de desembolso financeiro para pagamento das despesas fixas e compromissos fiscais e trabalhistas da entidade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebeu-se ao longo do estudo a dificuldade de entidades pertencentes ao terceiro setor disporem de um controle financeiro eficiente e eficaz. Com isso, o controle financeiro deve ser visto pela entidade como um instrumento de fornecimento de informações para a tomada de decisões. A importância desta pesquisa foi auxiliar na padronização dos controles financeiros de entidades do terceiro setor.

Este estudo tornou-se de extrema importância para a vida acadêmica dos pesquisadores e dos seus utilizadores, pois espera-se que o manual produzido possa ajudar de alguma forma os leitores a compreender como funciona o controle financeiro no terceiro setor e quais as principais ferramentas a serem utilizadas na gestão da organização, em especial, a União dos Escoteiros do Brasil. Sugere-se um estudo futuro mais aprofundado, acerca da eficácia da adoção das ferramentas do controle financeiro apresentadas neste trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Convênios e outros. 4.ed. Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo, 2013

CARNEIRO, Rodrigo Borges. O fluxo de caixa como instrumento de gerenciamento financeiro nas empresas. FACUNICAMPS Núcleo de Pesquisa e Extensão Goiânia, GO, Brasil, 01-18, março de 2011, p. 06.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. e SILVA, Roberto da. Metodologia científica. São Paulo: Pearson Education, 2010.

CRUZ, Lana Raquel Oliveira da. SANTOS, Suely Xavier dos. A importância da armazenagem no ciclo das atividades logísticas. Um estudo de caso em uma fabrica de tintas em Macaiba/rn. 2015, p. 2.



DUARTE, Adrielle Dantas e TERTO, Débora Nilza de Macedo Viana. Contabilidade no Terceiro Setor. Monografia. Universidade Potiguar. 2012, p. 14.

FLICK, UWE. Pesquisa Qualitativa. São Paulo : Bookman, 2004.

GONCALVES, L. S. ALBUQUERQUE, Lúcia Silva. LIMA, Diogo Henrique Silva de. MARTINS, Joana Darc Medeiros. Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas oscip do semi-árido da paraíba, 6º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2009.

GRAZZIOLI, Airton, et al. Manual de procedimentos para o terceiro setor. 2015.

HONORA, Carolina, et al. Captação de recursos para o terceiro setor. São Paulo : OAB, 2011. p. 09

MARQUES, Adriano Ventura. Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas. Visando a continuidade e a sustentabilidade. 06 de 10 de 2009, p. 06.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro , v. 17, n. 3, p. 621-626, Mar. 2012 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232012000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232012000300007&lng=en&nrm=iso)>. access on 05 Dec. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-812320120003000>

NEUMITZ, Verence Arndt. Análise dos indicadores de desempenho da associação espaço da criança. Anais do Conic-Semesp. Volume 1, 2013 - Faculdade Anhanguera de Campinas. <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2013/trabalho-1000014686.pdf>

OLAK, Paulo Arnaldo e NASCIMENTO, Diogo Toledo do. 2009. Contabilidade para entidades sem fins lucrativos. São Paulo : Atlas,2009.

PEZZI, Alexandra Cristina Giacomet. A Administração Pública e o Princípio da Prestação de Contas. 01-16. 2010, p. 02.

LUCION, C. E. R. Planejamento financeiro. Revista Eletrônica de Contabilidade. v. I. n. 3. Mar-Mai/2005.

RIBEIRO, Livia M. de P.; TIMÓTEO, Adriana C.. 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, v. 9, n.17, p. 61-82, 2012.

SANTIAGO, Diego de Lima, et al. Captação de Capital de Terceiros. Capital Fundraising of Third Party. 05-16. 2012, p. 10.

SEBRAE. Controle de contas a pagar. SEBRAE. [Online] 11 de ABRIL de 2016. [Citado em: 26 de 09 de 2016.] <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

—. 2016. Controle de contas a receber. SEBRAE. [Online] 11 de Abril de 2016. [Citado em: 26 de 09 de 2016. ] <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-receber,c84164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

—. 2016. Uma boa gestão financeira deve prever a melhor margem de lucratividade, equilibrando os gastos e avaliando o saldo atual de CONTAS a PAGAR e a RECEBER. SEBRAE. [Online] 11 de abril de 2016. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.