

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



Controladoria no terceiro setor: uma investigação sobre o uso das técnicas de controladoria em uma associação de mulheres empreendedoras
Controllership in the third sector: an investigation into the use of controllership techniques in an association of women entrepreneurs

Recebido: 09/04/2022 – Aprovado: 18/02/2023 – Publicado: 01/04/2023

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Marcelle Melo
cecapijp@gmail.com
Universidade Ibirapuera
<https://orcid.org/0000-0001-8198-2832>

Juliano Augusto Orsi Araujo
juliano@expresscontabil.com.br
Universidade Ibirapuera
<https://orcid.org/0000-0001-5970-6671>

RESUMO

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. O estudo foi desenvolvido na Associação Mãos Que Se Ajudam, estabelecida em Lucena-PB. 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. Contribui com a literatura de empreendedorismo social e associativismo como uma importante ferramenta de auxílio na gestão destes empreendimentos, a controladoria. Demonstra que é possível o emprego de técnicas de controladoria em empreendimentos ainda que seminais. Os elementos do orçamento e dos componentes do sistema de informação podem ser solucionados

com o uso da controladoria para harmonizar as diversas áreas da empresa e otimizar o capital. Quanto ao elemento prazo de validade de 15 dias, percebeu-se o problema da troca das cocadas como empecilho para o aumento da produtividade, ou seja, a efetivação da permuta das cocadas vencidas por outros frescos e dentro da validade. Tal constatação, permite a pesquisa fomentar como solução dos elementos indicadores a aplicabilidade do Manual de Boas Práticas da Controladoria para o Terceiro Setor.

Palavras-chave: controladoria, terceiro setor, empreendedorismo social

ABSTRACT

The objective of the study is to diagnose the operational and financial elements that can be solved by the controllership in the third sector. Therefore, an empirical-analytical study was chosen, using the qualitative method to explain the phenomenon studied, classified as descriptive and field, in the case of documental, bibliographic research, and interviews with semi-structured questions. The study was developed at Associação Mãos Que Se Ajudam, established in Lucena, PB. The results point to situations that tend to jeopardize the social entrepreneurship of cocada in kenga, such as a budget with a risk of insolvency, a non-computerized environment for routine operations, and an insufficient validity period of 15 days for the flow of production to the end consumer. It contributes to the literature on social entrepreneurship and associative as an important tool to aid in the management of these ventures, the controllership. It demonstrates that it is possible to use controllership techniques in ventures, even if they are seminal. The elements of the budget and components of the information system can be solved using controllership to harmonize the different areas of the company and optimize capital. As for the 15-day shelf life element the problem of exchanging coconuts was perceived as an obstacle to increasing productivity, that is, the effect exchanging expired coconuts for other fresh and within their validity period. This finding allows the research to promote as a solution of the indicator elements the applicability of the Manual of Good Practices of the Controllership for the Third Sector.

Keywords: controllership, third sector, social entrepreneurship

1 INTRODUÇÃO

Este estudo 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 & Reginato, 2009), terceiro setor (Anheier, 2005) e empreendedorismo social (Salamon & Sokolowski, 2016). Por intermédio do mecanismo da controladoria, o estudo propõe 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 a eficácia organizacional no processo de tomada de decisão.

Corroboram 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 et al. (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 et al., 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 à demanda da população vulnerável do país, na construção de uma sociedade equitativa (Ferreira, 2017; Fischer, 2005; Ghanem, 2012).

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, entendem-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), integram o segundo setor, as ações que envolvem lucro sobre capital investido em atividade referente a trocas de bens e/ou serviços. Para Peroni et al. (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.

Observou-se 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 às 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, 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?

O objetivo geral é de 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 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

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; Monteiro & Barbosa, 2011; Morante & Jorge, 2008).

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.

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 1 sintetiza os conceitos elencados nesse estudo com base ao entendimento da controladoria.

Quadro 1 - Síntese dos Conceitos em Controladoria

Autor	Conceito
Assunção et al. (2019)	A controladoria planeja e controla as informações passadas aos gestores e induz o processo decisório da empresa.
Sousa et al. (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 Et al. (2016)	A controladoria possui a expertise necessária capaz de avaliar criticamente os benefícios e os custos da empresa.
Lunkes et al. (2014)	A controladoria é um norte orientador para os objetivos e coordenação das decisões na atividade de gestão.

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.

2.2 Terceiro Setor

Representam 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 et al. (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 às 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 et al. (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 et al. (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 carnoso 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 quão importante é a AMQSA 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.

2.4 Estudos Anteriores

Pereira et al. (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.

Wrubel et al. (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 et al. (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) evidencia 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

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 quenga. 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.

O empreendimento social reúne mulheres donas de casa na produção e comercialização da “cocada na kenga”, produto típico e vasto em todo espaço territorial municipal. 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 quenga, 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 compõe 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.

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. E para o levantamento das informações determinantes, foram aplicados um questionário e um roteiro de entrevista semiestruturado, com temáticas relacionando associação, percepção da controladoria e informações econômico-financeiro para oito respondentes associados e um contador terceirizado.

Propõe-se ao entendimento dos dados coletados, o uso do *software* NVivo como forma da análise de conteúdo da pesquisadora, no tocante à 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 (QSRInternation, 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 2), 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. Salienta-se que, o Balanço Patrimonial nas associações é facultativo e não incluído ao anexo.

Puschel et al. (2010) descreve que a matriz de amarração metodológica integra a revisão de vários estudos na literatura. O Quadro 2 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 2 - Consolidação com referencial teórico

Assunto	Objetivos Específicos	Subtítulo	Autor	Perguntas	
Entrevistado	Analisar a gestão administrativa nas atividades produtivas da associação.	Caracterização do entrevistado (a)	Elaborada pelos autores	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?					
Associação			Caracterização da associação	Elaborada pelos autores	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	Elaborada pelos autores	Existe interação entre os membros da associação?			
Controladoria	Reconhecer o controle interno ao processo de tomada de decisão do empreendimento social.	Função da controladoria	Oliveira et al. (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	Elaborada pelos autores	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 et al. (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 et al. (2002)	A controladoria monitora o sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis?
<i>Informações econômico-financeiras</i>		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	Elaborada pelos autores	A associação elabora algum tipo de planejamento financeiro?
		Ferramenta de administração financeira	Lemes Junior et al. (2002)	Na sua opinião, qual o papel do planejamento financeiro na associação para o alcance dos objetivos financeiros da mesma?
		Operações financeiras	Elaborada pelos autores	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	Elaborada pelos autores	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.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo analisou as dificuldades do dia a dia que agregam a existência dos pontos fortes e pontos fracos na associação. Referem-se 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 quenga 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 quenga, por ser propenso à 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*.

Para uma melhor compreensão, apresenta-se o Quadro 3 – Síntese na Análise dos Resultados, demonstrando as fases da pesquisa ao esboço do tema, da teoria, dos dados encontrados e da sugestão.

Quadro 3 - Síntese na Análise dos Resultados

Tema	Teoria	Dados Encontrados	Sugestão
Controlado- -ria	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.
Gestão Econômica	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.	Na negociação, faz uso da comercialização consignada da cocada na kenga.	A parceria com os clientes precisa ser renegociada e/ou 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 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.	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.

5 CONCLUSÃO

É evidente a importância do valor social do terceiro setor para a economia de mercado. Isso posto, essa pesquisa relacionou 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 às discussões proporcionou o diálogo com os elementos empíricos evidenciados na gestão da AMQSA, entidade que produz e comercializa a cocada na quenga no município de Lucena-PB.

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 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 quenga, 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 quenga e a forma de comercialização consignada, ou seja, se o cliente dentro do prazo de 15 dias não conseguir vender, o produto vencido é repostado 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 outras frescos e dentro da validade, gera o comprometimento operacional das receitas na associação.

Por fim, vale ressaltar que, o empreendedorismo social da cocada na quenga 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 a fim 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 halle escola no brasil*. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista, Franca/SP. <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. <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. <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. <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-conceitual. *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)*. <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., Chiroto, 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*, 5, p. 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*, 3 (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: 30(108), p. 761-778.
- Prodanow, C. C.; Freitas, E. C. (2013). *Metodologia de trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. 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*, 9(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*, 17(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.* 13(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* 14(1).

Teló, A. R. (2001). *Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares*. Ver. FAE, Curitiba, 4(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*, 11(3).

Zdanowicz, J. E. (2002). *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto.