



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS (CCSA)
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE (DECON)
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE**

**A CAPITAÇÃO DE RECURSOS PARA AS INSTITUIÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS UTILIZANDO AS TÉCNICAS DA CONTROLADORIA:**

Um estudo de caso do Instituto dos Cegos de Campina Grande.

Ana Paula Gomes

CAMPINA GRANDE-PB

2016

ANA PAULA GOMES

**A CAPITAÇÃO DE RECURSOS PARA AS INSTITUIÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS UTILIZANDO AS TÉCNICAS DA CONTROLADORIA:**

Um estudo de caso do Instituto dos Cegos de Campina Grande.

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

CAMPINA GRANDE-PB

2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

G633c Gomes, Ana Paula.

A captação de recursos para instituições sem fins lucrativos utilizando as técnicas da controladoria [manuscrito] : um estudo de caso do Instituto dos Cegos de Campina Grande / Ana Paula Gomes. - 2016.
23 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.
"Orientação: Prof. Me. João Dantas, Departamento de Contabilidade".

1.Fontes de recursos. 2. Entidades sem fins lucrativos. 3. Ferramentas de gestão. I. Título.

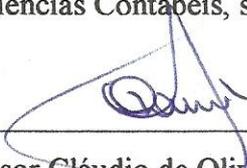
21. ed. CDD 657

ANA PAULA GOMES

**A CAPITAÇÃO DE RECURSOS PARA AS INSTITUIÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS UTILIZANDO AS TÉCNICAS DA CONTROLADORIA:**

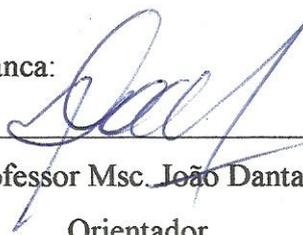
Um estudo de caso do Instituto dos Cegos de Campina Grande.

Este trabalho de conclusão de curso – (TCC) foi julgada adequadamente para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovada em sua forma final.

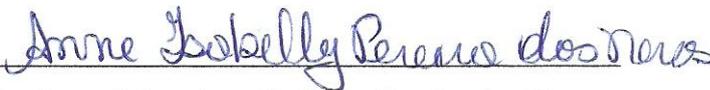


Professor Cláudio de Oliveira Leôncio Pinheiro
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:

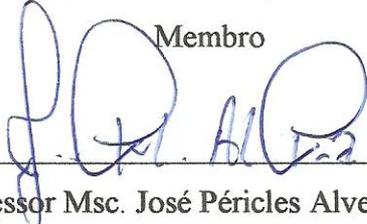


Professor Msc. João Dantas
Orientador



Professor Msc. Anne Isabelly Pereira das Neves

Membro



Professor Msc. José Péricles Alves Pereira

Membro

Campina Grande – PB, 20, Maio, 2016

RESUMO

GOMES, Ana Paula. **A CAPITAÇÃO DE RECURSOS PARA AS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS UTILIZANDO AS TÉCNICAS DA CONTROLADORIA: UM ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO DOS CEGOS DE CAMPINA GRANDE**. 2016. 23p. Trabalho de conclusão de curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016.

Este trabalho objetivou identificar as fontes de recursos captadas para a manutenção do instituto dos cegos, entidade sem fins lucrativos situada na cidade de campina grande PB, além de verificar as possibilidades de inserção no gerenciamento desta instituição de ferramentas de gestão já disponibilizadas na bibliografia da disciplina de Controladoria. Para atingir os objetivos do estudo. A partir de estudo de caso único, foi aplicado questionário estruturado com a Diretora e a Tesoureira do instituto. Constatou-se que o Instituto dos Cegos de Campina Grande já utiliza grande parte das fontes de recursos disponíveis no cenário atual como Doações, Subvenções, e convênios. Percebeu-se também que o Instituto utiliza apenas a ferramenta de gestão de controladoria Planejamento estratégico, sendo necessária a aplicação de outras ferramentas de gestão disponibilizadas na bibliografia de controladoria, a exemplo do Planejamento Tático no que diz respeito à departamentalização do Instituto que pudemos constatar que é inexistente. Sugeriu-se uma capacitação sobre as fontes de recursos disponíveis no cenário atual como também das ferramentas de gestão existente na controladoria tanto para um aprofundamento sobre esses temas como para melhorar desempenho dos gestores e colaboradores em suas funções dentro do Instituto como também buscar o auxílio de profissionais capacitados nessas áreas. Sendo assim podemos afirmar que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados.

Palavras chave: Fontes de recursos. Entidades sem fins lucrativos. Ferramentas de gestão.

1. INTRODUÇÃO

A Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, em seu art. 1º, qualificou como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos na citada Lei.

A legislação considera sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na execução do respectivo objeto social.

“A expressão *sem fins lucrativa, largamente usada* para designar as entidades fora do contexto do Estado e do mercado (que congrega as entidades de fins econômicos), não

reflete, por si só, o que são e qual o efetivo papel que desempenham no contexto social, econômico e político contemporâneo”. Olak (2010, p. 1)

As entidades sem fins lucrativos têm aumentando quantitativamente ao longo dos últimos anos, o que tem ocorrido principalmente em virtude de duas vertentes emergentes no cenário de políticas assistencialistas que são denominadas de CARÊNCIA SOCIAIS e as possibilidades da DISPONIBILIDADE DE RECURSOS que podem ser captados para fomentar os projetos que minimizem as carências sociais. Para tanto, as instituições financiadoras exigem projetos que tenha meio e fim, ou seja, possível de ser executável, do contrário, tais projetos deixam de ser atendido.

O fato dos dirigentes das entidades sem fins lucrativos serem pessoas que reúne muita representatividade política perante os seus representados e pouco conhecimento de gestão, principalmente das ferramentas disponibilizadas na bibliografia da disciplina Controladoria torna o exercício de gerenciamento uma função de turbulências e incertezas.

Ao tratar de questões relacionadas a controladoria, CATELLI (2007, p. 58) afirma que o processo de gestão deve ser organizado em forma do ciclo e deve abranger o planejamento, a execução, o controle e a retroalimentação destas ferramentas para canalizar as ações às necessidades da empresa.

Os instrumentos de planejamentos devem ter a capacidade de definir cenários, políticas, tecnologias e as diretrizes estratégicas do empreendimento de modo estabelecer os detalhes do mix de produtos, custo, volume e preço a serem praticados.

Diante do exposto surgiu o seguinte questionamento: O Instituto dos cegos está utilizando as ferramentas de gestão disponíveis na controladoria para identificar e gerir seus recursos financeiros?

A presente pesquisa tem como objetivo principal identificar as fontes de recursos captadas para a manutenção do Instituto dos Cegos, entidade sem fins lucrativos situada na cidade de Campina Grande PB, além de verificar as possibilidades de inserção no gerenciamento desta instituição de ferramentas de gestão de Controladoria.

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

- Analisar através de questionário se o Instituto dos Cegos de Campina Grande utiliza todas as fontes de recursos disponíveis no cenário atual;
- Verificar se o Instituto do Cegos Utiliza as ferramentas de gestão para gerir seus recursos financeiros;
- Avaliar se os gestores do Instituto dos Cegos têm conhecimento sobre as ferramentas de gestão da controladoria e os recursos financeiros para instituições sem fins lucrativos.

Este trabalho justifica-se à medida que as entidades precisam controlar seus recursos e gerir da melhor forma, pois se trata de uma Entidade que precisa prestar conta a sociedade do seu gerenciamento e aplicação de recursos.

Para tantos iniciamos o estudo apresentando o conceito de controladoria e a seguir fazemos algumas considerações a cerca da definição, definimos o papel das instituições sem fins lucrativos na sociedade civil brasileira. Posteriormente trazemos as definições de pesquisa exploratória e de questionário, métodos de investigação utilizados no presente estudo. A seguir apresentamos os dados coletados por meio de questionário com alguns dos profissionais que atualmente estão na gestão da instituição, dados estes que serão analisados com base nas ferramentas da controladoria como também nas fontes de recursos disponíveis no cenário nacional atualmente. Por fim, faremos nossas considerações acerca dos resultados obtidos com a realização do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Controladoria

Embora exercida desde os tempos mais remotos de nossa história de forma embrionária ou até inconsciente, hoje a controladoria apresenta-se como um tema complexo no que diz respeito a sua definição, função e campo de aplicação cujas metodologias e aplicabilidade encontram respaldo nas Ciências Contábeis, Administrativas, Econômicas e nas Ciências Jurídicas.

Ainda existe discussão se a controladoria deve ser considerada uma ciência ou simplesmente um conjunto de técnicas de apoios à gestão. Alguns autores afirmam que a controladoria é uma ciência já outros dizem que a controladoria não deve ser considerada uma ciência, mas sim, uma evolução da contabilidade.

Pode se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade. (Oliveira, 2014, p. 5).

Para Padovese (2010, p. 7), “A Controladoria é ciência, e, na realidade, é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil, [...]”.

Os objetivos gerais da controladoria são a identificação, mensuração e decisões relativas aos eventos econômicos das entidades.

Segundo Catelli (2007, p.347) os objetivos principais da controladoria são:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da gestão econômica;
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Nas ultimas décadas a controladoria vem sendo considerada um estágio evolutivo da contabilidade já que contabilidade e controladoria têm o mesmo campo de atuação que antes era apenas secundário de titular de uma função de registros históricos dos fatos com implicações sobre o futuro das entidades em relação aos aspectos fiscais.

Segundo Oliveira (2007, p. 15), “A controladoria atual está estruturada em dois grandes seguimentos; O contábil e fiscal e o planejamento e controle”.

No segmento contábil e fiscal a controladoria faz a contabilidade tradicional, ou seja, a escrituração contábil e fiscal fornecendo relatórios para seus usuários, os empresários, o fisco e a sociedade.

Já no que diz respeito ao planejamento e controle a controladoria atua auxiliando mais diretamente a gestão nas áreas de orçamento, planejamento estratégico, análise de custos e de desempenho dos centros como também no planejamento tributário das entidades.

Assim, a controladoria exerce um grande papel, influenciando diretamente no processo decisório das entidades desenvolvendo modelos de informações tomando como base o modelo de gestão dessas entidades a fim de ajudar a melhorar os resultados econômicos das mesmas.

“O papel da controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”. Oliveira (2007, p. 18)

Nesse contexto podemos entender que o papel do *controller* é influenciar a organização das entidades assessorando seus gestores a fim de manter a eficácia e a organização das mesmas.

Nessas condições percebe-se que o *controller* é um profissional de extrema importância dentro das empresas, sejam elas de grande porte, médio ou de pequeno porte.

A profissão de *controller* vem crescendo significativamente com a evolução dos processos administrativos e gerenciais aonde a atuação deste profissional, dentro das entidades vem se tornando complexas e desafiadoras a cada dia, cujos conhecimentos necessários exigem atualizações e abrangência a diversos seguimentos como contabilidade, finanças, mercados, sistemas de informações, tecnologia da informação, métodos quantitativos entre outros.

2.2 Ferramentas de Gestão

Planejamento estratégico é uma visão mais futura da empresa onde se define estratégias a longo prazo. Geralmente as decisões estratégicas das organizações são tomadas pelos proprietários, presidente ou diretoria. Esses por sua vez não devem estar muito ligados aos processos administrativos de níveis táticas e operacionais.

Planejamento Tático está relacionado a um futuro mais próximo que complementa o planejamento estratégico. Está mais voltado aos departamentos, buscando especificar como cada setor da organização a ajudará no alcance de seus objetivos.

Planejamento Operacional é quem põe em prática o planejamento tático, essas tarefas são realizadas por colaboradores que não tomam as decisões estratégicas ou táticas, estando diretamente ligado com as áreas técnicas de execução dos planos de ação.

2.3 Instituições Sem Fins Lucrativos

Instituições sem fins lucrativos segundo Young (2008), “são aquelas que não visam lucro, podendo ser subdivididas em instituições com fins ideais, são as antigas sociedades civis e as que possuem um interesse social, que são as associações de utilidade pública”.

O principal objetivo de uma instituição sem fins lucrativos é a transformação e satisfação da sociedade, sem o interesse de obter algum lucro.

Esse termo “instituições sem fins lucrativos” podem abranger diversas entidades como associações, fundações, sindicatos, sociedades cooperativas, entidades filantrópicas e beneficentes de assistência social e as instituições recreativas, culturais e científicas.

As instituições sem fins lucrativos surgiram principalmente para suprir as necessidades da sociedade que o governo sozinho não consegue.

As principais características das instituições sem fins lucrativos são:

- Ações direcionadas ao bem-estar coletivo e que causem mudanças sociais;
- Finalidades não lucrativas;
- Personalidade jurídica de acordo com os fins sociais não havendo distribuição de lucros;
- Buscam recursos de subvenções (governo) e doações (empresas e particulares);
- Aplicam os resultados de suas atividades em fins sociais transformando indivíduos .

As instituições sem fins lucrativos podem ser classificadas como:

- Beneficentes, filantrópicas e caritativas;
- De assistência à saúde;
- Entidades religiosas;
- Educacionais, culturais, instrutivas, científicas, artísticas e literárias;
- Recreativas e esportivas;

- Associações de classe;
- Cooperativas.

Muito conhecidas também como entidades do terceiro setor, elas são independentes e tem como principal mão-de-obra o voluntariado. Mas para por em prática seus projetos necessita de capital financeiro normalmente chamado de fundos que podem ser auxílios e contribuições, subvenções, convênios, doações, ou atividades voltadas para a manutenção da entidade.

Os “auxílios e contribuições” destinam-se a entidades de direito público ou privado sem finalidade lucrativa. Enquanto os auxílios derivam diretamente da Lei do Orçamento, as contribuições são concedidas em virtude da Lei especial e se destinam a atender a ônus ou encargos assumidos pela União. (Szazi, 2006, p. 103).

Correspondem a recursos pecuniários oriundos de associados e outros indivíduos ou empresas que se comprometem, periodicamente (mensal, trimestral, anualmente etc.), a contribuir com determinada quantia, prefixada ou não, para manutenção da entidade ou para a execução de uma obra, ou projeto ou atividade específicos. (Olak, 2010, p. 27).

As contribuições de associados não devem ser considerados receitas, pois essas devem ser empregadas na manutenção e composição do patrimônio da entidade. São consideradas como receita para a entidade somente as contribuições advindas de terceiros para o custeio de atividades que devem estar descritas em estatuto.

As subvenções são recursos destinados para cobrir as despesas e custeios das entidades de direito público e privados, podendo ser econômicas ou sociais. As subvenções que são destinadas às instituições públicas ou privadas de caráter assistencial ou cultural sem finalidade lucrativa que visam à prestação de serviços essenciais de assistência social são as subvenções sociais.

Os Convênios, acordos ou ajustes são o meio jurídico adequado para a execução, em regime de mútua cooperação, de serviços de interesse recíproco dos órgãos e entidades da administração federal e de outras entidades públicas ou organizações particulares. (Szazi, 2006, p. 105).

Os recursos recebidos através de convênios não devem ser considerados receita, pois é dinheiro público, que caso haja sobras devem ser devolvidas ao órgão que o cedeu.

As doações ocorrem quando uma pessoa de livre vontade transfere um bem para outra pessoa ou entidade, que pode ser feita por escrita pública ou verbalmente se for um bem de pequeno valor.

Já as atividades voltadas para a manutenção da entidade podem ser taxas de inscrição cobradas na realização de eventos, taxas de pequenos serviços realizados, aluguéis por uso esporádicos de imóveis da entidade, bingos, bazar beneficentes etc.

Conforme leitura do estatuto o instituto de Educação e Assistência aos Cegos do Nordeste, mais conhecido como Instituto dos Cegos de Campina Grande, é uma associação de direito privado, de uso público, constituído por tempo indeterminado, sem fins econômicos, de caráter organizacional, filantrópico, assistencial, promocional, recreativo e educacional, sem cunho político ou partidário, com a finalidade de atender as pessoas com deficiência visual que a ela se dirigir, independente de classe social, nacionalidade, sexo, raça, cor ou crença religiosa.

Surgiu em 1952, com o objetivo de atender as pessoas portadoras de deficiência visual, em diversas áreas, como: educação, esportes, música e nas artes, bem como proporcionar a socialização do deficiente e possibilitar o desenvolvimento de habilidades para a vida em sociedade.

O instituto oferece, portanto, atividades que vão das mais complexas, no que se refere ao uso dos métodos mais modernos de aprendizado em informática para deficientes visuais, aos mais comuns, conhecidos como AVDs (Atividades da vida diária). Dentre elas podemos destacar: locomoção, brailização, escolarização, sala de recursos (local onde são realizadas as aulas de informática), além das salas de apoio pedagógico, desporto adaptado, aeróbica, musculação, dança, musicalização, biblioteca e videoteca.

2.2 Fontes De Recursos Das Instituições Sem Fins Lucrativos

No Brasil, nas últimas décadas, observa-se o crescimento das instituições sem fins lucrativos dentro do “terceiro setor”, dando suporte aos dois setores tradicionais:

1. O primeiro setor, onde origem e a destinação dos recursos são públicas, que são os Estados;
2. O segundo setor, que seria capital privado, onde a aplicação dos recursos visa o lucro e o benefício próprio.

No cenário nacional atual as principais fontes de recursos das instituições sem fins lucrativos vêm de convênios com órgãos públicos e privados através de projetos e financiamentos. Porém para que essas instituições sem fins lucrativos consigam esses convênios com o órgão públicos e privados passam por processos burocráticos bem rigorosos, por isso a gestão dessas instituições sem fins lucrativos precisa está capacitados para elaborar projetos para a captação desses recursos como também para prestar contas. Pois esses órgãos

públicos e privados só fornecerão essas fontes de recurso se os projetos estiverem bem elaborados e com um bom foco. E em caso de renovação dos convênios só se darão se as prestações de contas estiverem de acordo com o que foi acordado no convênio.

As principais fontes de recursos atualmente encontradas no cenário nacional são as Subvenções Governamentais, as Doações Governamentais, as Contribuições Governamentais assim classificadas:

- Subvenções Governo Federal;
- Subvenções Governo Estadual;
- Subvenções Governo Municipal;

- Doações do Governo Federal;
- Doações do Governo Estadual;
- Doações do Governo Municipal;

- Contribuições do Governo Federal;
- Contribuições do Governo Estadual;
- Contribuições do Governo Municipal;

E as Doações Não Governamentais, assim classificadas:

- Doações de Pessoas Jurídicas;
- Doações de Pessoas Físicas;
- Doações do Exterior;
- Receitas de Serviços SUS;
- Receitas de Aplicações Financeiras;
- Poupança;
- Outras Receitas Financeiras;
- Receitas Patrimoniais e de Investimentos;
- Vendas de Bens Patrimoniais;
- Receitas para Financiamento de Projetos Específicos;
- Vendas de Bens Não Integrantes do Imobilizado;
- Vendas de Serviços;

2.3 A Contabilidade Para Instituições Sem Fins Lucrativos

As empresas privadas têm por objetivo o lucro e por isso devem prestar contas da sua situação financeira e patrimonial aos seus acionistas. Nas instituições públicas, porém são considerados acionistas seus contribuintes, ou seja, a sociedade. Por isso, as entidades públicas têm a obrigação de prestar contas à sociedade como também aos outros órgãos públicos que fornecem recursos para a manutenção dessas instituições mostrando o retorno resultante da gestão pública atual.

As instituições sem fins lucrativos por sua vez também não possuem acionistas especificamente, nem se visa retorno financeiro, porém espera-se que os investimentos adquiridos por essas entidades sejam revertidos para a sociedade em forma de benefícios sociais e por isso deve prestar contas a sociedade.

Existe uma grande semelhança entre as entidades privadas e instituições sem fins lucrativos, tanto nas entidades privadas como nas instituições sem fins lucrativos as receitas sempre devem ser superiores as despesas caso contrario será necessário cobrir essa diferença utilizando parte ou ate todo seu patrimônio, podendo a instituição não ter mais recursos para continuar prestando serviços à sociedade e entrando em descontinuidade. Porém os resultados das instituições não devem se comportar na forma de lucros, os resultados devem ser apenas um pequeno valor acima de zero. Caso contrário da a entender que essa a instituição não está prestando os serviços esperados pelos seus contribuintes.

Por desempenhar atividades de interesse publico as instituições sem fins lucrativos devem prestar contas com o máximo de transparência possível sobre seus projetos, recursos e resultados obtidos. Portanto a elaboração de relatórios contábeis é de extrema importância, pois representam instrumentos de comunicação com a sociedade.

2.6A Importância Da Controladoria Para as Instituições Sem Fins Lucrativos

Desde os primórdios os Estados são obrigados a prestar contas de alguma maneira aos seus cidadãos, nos últimos anos, face o crescente nível de consciência da população, observa-se que a sociedade tem sido chamada para acompanhar as contas públicas e, que, de algum modo, os poderes têm disponibilizado os “mecanismos de transparência” para mostrar onde foi gasto o recurso público, porém, uma parcela significativa da sociedade não reúne conhecimento suficiente para entender as demonstrações desses prestações.

Do mesmo modo, as instituições sem fins lucrativos, por utilizar recursos e desempenhar função de interesse público tem o dever de mostrar com transparência as suas contas, a origem e o volume de suas receitas e a destinação desses recursos.

Desse modo, os relatórios disponibilizados pela contabilidade pública são instrumentos importantes de transparência para a sociedade, por entender que as instituições sem fins lucrativos devem seguir o modelo da contabilidade pública governamental com algumas exceções face às leis específicas para as entidades.

É preciso observar a possibilidade do uso dos instrumentos da controladoria no auxilio da gestão dessas entidades, pois não basta somente saber quanto arrecadou e quanto gastou é

preciso evidenciar para a sociedade de forma clara quais foram os benefícios econômicos gerados pelo gasto, quais e quantos foram os serviços prestados, o preço desses serviços, a receita econômica produzida, e se a entidade operará superavitariamente.

É importante também que a controladoria das entidades pública entenda que elas distribuem renda econômica, pois os serviços prestados transferem valor para o cidadão, esse valor será o preço que ele deixa de pagar pela prestação daquele serviço.

3 METODOLOGIA

Com o propósito de identificar as fontes de recursos captadas para a manutenção das diversas atividades desenvolvidas pelo Instituto dos Cegos de Campina Grande, objetivo principal da presente pesquisa, foi realizado um estudo de caso que nos possibilitou um conhecimento mais amplo a cerca da questão investigada.

De acordo com Martins e Lintinz (2007, p. 23) estudo de caso:

Trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.

Para uma maior clareza do problema, foi aplicado um questionário junto à presidente e a tesoureira da instituição. Os dados obtidos foram analisados á luz do referencial teórico que trata da temática. Por tanto, além do estudo de caso, foi realizada uma pesquisa de caráter bibliográfico visando identificar se a realidade da instituição investigada encontra-se de acordo com a literatura que trata do assunto.

Segundo VERGARA (2009, p. 43) pesquisa bibliográfica é “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Com esse estudo de caráter exploratório, esperamos obter dados que nos permitam contribuir com as práticas de gerenciamento da instituição investigada, bem como com a produção de um instrumento que ajude outras instituições sem fins lucrativos a encontrarem caminhos que fortaleçam a captação de recursos para sua sustentabilidade.

4. PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA

A instituição investigada na presente pesquisa será o Instituto de Educação e Assistência aos Cegos do Nordeste, situada a Rua. João Quirino N° 33 no bairro do Catolé em Campina Grande - PB. Mais conhecido como instituto dos Cegos de Campina Grande, esta instituição foi criada a mais de seis décadas pelo professor José da Mata Bonfim. Em sua história o instituto dos Cegos de Campina grande já foi responsável pela escolarização e inclusão social de crianças, jovens e adultos com deficiência visual,

Seja pela leitura e escrita Braille, pelo uso do computador, pela execução cantada ou instrumentalizada de diversos gêneros musicais, ou mesmo pela euforia em praticar esportes, o Instituto dos Cegos de Campina Grande proporciona qualidade de vida aos seus alunos, como também apoio e assistência aos familiares que dela necessitam.

Quebra de barreiras e preconceitos, inclusão social, acesso ao mercado de trabalho, a cultura, ao esporte e ao lazer, além da luta pela garantia dos direitos assegurados as pessoas com deficiência visual, são alguns dos desafios atualmente assumidos pela instituição.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Gênero	Diretora	Tesoureira
Masculino		
Feminino	x	X

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 1 observou-se que tanto a Diretora quanto a Tesoureira são do sexo feminino.

Faixa etária (Anos)	Diretora	Tesoureira
Entre 18 e 25		
Entre 26 e 30		
Entre 31 e 40	x	X
Acima de 40		

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 2 observa a idade da Diretora e da Tesoureira do Instituto dos Cegos, onde ambas afirmaram ter entre 31 e 40 anos de idade.

Departamentos existentes no instituto	Diretora	Tesoureira
---------------------------------------	----------	------------

Pessoal		
Contábil		
Financeiro		
Compras		
Outros	X	x

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 3 é referente às primeiras perguntas do questionário sobre o tema estudado. Em relação aos departamentos existentes no Instituto tanto a Diretora como a Tesoureira afirmaram não existir departamento de pessoal, contábil, financeiro, de compras existindo apenas o departamento da diretoria. O que nos faz observar que pode haver uma integração das áreas de responsabilidade, ou seja, as mesmas pessoas realizando trabalhos de vários desses departamentos ao mesmo tempo.

Quantos funcionários Remunerados e efetivos

Existem na instituição	Diretora	Tesoureira
1 a 10	x	x
11 a 20		
20 a 30		
Acima de 30		

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 4 é em relação aos funcionários remunerados e efetivos, tanto a Diretora quanto a Tesoureira respondeu que existem atualmente entre 1 a 10 funcionários remunerados e efetivos na instituição.

Faixa salarial dos efetivos (R\$)	Diretora	Tesoureira
Menos de 500		
De 500 a 800		x
De 800 a 1000	X	
Acima de 1000		

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 5 foi perguntada a faixa salarial dos funcionários efetivos do Instituto, nesse caso pode-se observar uma contrariedade entre as respostas das respondentes, a Diretora respondeu que o salário dos funcionários efetivos do Instituto é de R\$ 800,00 a R\$ 1.000,00, já a Tesoureira respondeu que é de R\$ 500,00 a R\$ 800,00.

Quantos Funcionários prestadores de serviço têm na instituição

	Diretora	Tesoureira
--	----------	------------

1 a 10

11 a 20

20 a 30

Acima de 30

Fonte: Elaborada pelo autor

X	X

A tabela 6 indica quantos funcionários prestadores de serviço tem no Instituto atualmente. Tanto a Diretora quanto a Tesoureira afirmaram haver entre 1 a 10 prestadores de serviço atualmente no Instituto.

Media de Receita mensal do Instituto (R\$) Diretora Tesoureira

Menos de 5.000

De 5.000 a 10.000

De 11.000 a 15.000

De 16.000 a 20.000

Acima de 20.000

Fonte: Elaborada pelo autor

X	X	

A tabela 7 especifica a media mensal de receitas do Instituto. Ambas respondentes disseram que a receita mensal do instituto esta entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00.

Media de despesas mensais do instituto Diretora Tesoureira

Menos de 5.000

De 5.000 a 10.000

De 11.000 a 15.000

De 16.000 a 20.000

Acima de 20.000

Fonte: Elaborada pelo autor

X	X	

A tabela 8 indica a media de despesas mensais do Instituto. Ambas respondentes disseram que as despesas também ficam entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00. Podemos observar através da comparação com a tabela 7 que nesse ponto as receitas e despesas do Instituto estão de acordo com a legislação como também a bibliografia estudada que diz que o valor das despesas tem que ser o mais aproximado possível das receitas.

Origem de recursos da instituição

Diretora

Tesoureira

Doações	x	x
Subvenções	x	x
Convênios	x	x
Outros	x	x

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 9 é em relação às origens de recursos da instituição. As respondentes marcaram todas as opções incluindo a opção outros onde foi pedido para elas especificarem quais seriam as outras fontes de recursos, as respondentes disseram que seriam locação de espaços nas instalações da sede. A bibliografia estudada fala desses tipos de fontes como sendo atividades voltadas para a manutenção da entidade.

O instituto utiliza recursos dos poderes públicos	Diretora	Tesoureira
Sim	x	x
Não		

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 10 foi perguntado se o Instituto utiliza recursos dos poderes públicos. Tanto a Diretora como a Tesoureira responderam que sim.

Quais são esses recursos	Diretora	Tesoureira
Estaduais	x	X
Federais		
Municipais	x	X

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 11 faz referência à tabela anterior, pergunta-se qual a aplicação desses recursos. Tanto a Diretora quanto a Tesoureira respondeu que esses recursos são estaduais e municipais.

Aplicação desses recursos	Diretora	Tesoureira
Alimentação	x	X
Transporte	x	X
Remuneração do pessoal		
Outros	x	X

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 12 esta relacionada às tabelas 11, onde foi perguntado qual a aplicações dos recursos da tabela 11. As respondentes disseram que esses recursos dão aplicados na alimentação, transporte e outros. Na opção outros elas especificaram que esses recursos são utilizados também para a compra de material de expediente, material de limpeza, materiais pedagógicos, e assistência social a alunos quando necessário.

Quais as outras fontes de recursos disponíveis no cenário atual ainda não são utilizadas pelo instituto

	Diretora	Tesoureira
Subvenções Governamentais		X
Doações Governamentais	X	
Contribuições Governamentais		
Doações não Governamentais		
Vendas de Bens não Integrantes do Imobilizado	X	
Venda de Serviços		X
Receita de Serviço do SUS	X	
Receita de Aplicação Financeira		
Outras Receitas Financeiras	X	X
Receitas Patrimoniais de Investimentos	X	X
Venda de Bens Patrimoniais		
Receita para Financiamento de Projetos Específicos	X	

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 13 buscou verificar quais outras fontes de recursos disponíveis no cenário atual que ainda não é utilizada pelo instituto. Nesse ponto pudemos mais uma vez verificar uma divergência de resposta entre as respondentes. Diretora respondeu que as fontes que ainda não são utilizadas pelo Instituto são as doações governamentais a venda de bens não integrantes do imobilizado, a receita de serviços do SUS, as receitas patrimoniais de investimento e as receitas para financiamento de projetos específicos. Já a Tesoureira respondeu que seriam as subvenções governamentais, vendas de serviços, outras receitas financeiras e receitas patrimoniais e de investimento.

Quais as maiores necessidades/dificuldades da instituição no momento

	Diretora	Tesoureira
Falta de recursos financeiros	X	X
Estrutura física do prédio	X	X
Falta de voluntários	X	X

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 14 vem especificar quais as maiores necessidades/ dificuldades enfrentadas pela instituição no momento. Ambas respondentes marcaram todas as opções dadas que são elas falta de recursos financeiros, estrutura física do prédio e a falta de voluntariado

Na composição gerencial do instituto como as decisões são tomadas

	Diretora	Tesoureira
Individual		
2 sócios		
3 a 5 sócios	x	
Mais de 5 sócios		x

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 15 traz a composição gerencial do instituto quanto à tomada de decisões. A Diretora respondeu que as decisões são tomadas entre 3 e 5 sócios. A Tesoureira respondeu que são tomadas por mais de 5 sócios. Mais uma vez nesse caso observamos uma divergência de respostas.

A Diretoria do instituto é exercida

	Diretora	Tesoureira
Diretor contratado		
Sócio Diretor		
Sócio Presidente	x	x
Outros		

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 16 é por quem a diretoria do Instituto é exercida. Ambas responderam que é exercida pelo Sócio Presidente.

Qual instrumento abaixo é mais utilizado pelo Gestor

	Diretora	Tesoureira
Controle interno		
Planejamento estratégico	x	x
Controle orçamentário		
Análise econômico-financeira		
Contabilidade		
Outros		

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 17 observa quais os instrumentos de gestão é mais utilizado pelo gestor do Instituto. Tanto a diretora quanto a Tesoureira afirmaram ser o planejamento estratégico.

Com que frequência o gestor analisa as informações dos instrumentos acima

	Diretora	Tesoureira
Diariamente		
Semanalmente		
Mensalmente	X	X
Semestralmente		
Anualmente		

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 18 questiona com que frequência o gestor analisa as informações do instrumento da tabela anterior. Ambas respondentes disseram que o gestor analisa esse instrumento mensalmente.

O gestor do instituto toma decisões sobre compras baseado

	Diretora	Tesoureira
Na experiência de negócios		
A partir do custo de aquisição acompanhado por N. Fiscal de compras	X	X
A partir do planejamento elaborado previamente e aprovado pela diretoria	X	X

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 19 pergunta baseado em que gestor do instituto toma decisões sobre compras de mercadorias. Tanto a Diretora quanto a Tesoureira responderam que é a partir do custo de aquisição acompanhado de N. Fiscal de compras acompanhado do planejamento elaborado previamente e aprovado pela diretoria.

Os gestores projetam e controlam o orçamento da organização

	Diretora	Tesoureira
Sim	X	X
Não		

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 20 analisa se os gestores planejam e controlam o orçamento da organização. Ambas respondentes afirmaram que sim.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa analisou as fontes de recursos captadas para a manutenção do Instituto dos Cegos, verificando também as possibilidades de inserção das ferramentas de gestão da controladoria no gerenciamento desta instituição. Os resultados mostram que o Instituto já

utiliza as principais fontes de recursos disponíveis no cenário atual para instituições sem fins lucrativos a exemplo de Doações, Subvenções e convênios tanto governamentais como não governamentais. Os resultados mostraram também que dentro das ferramentas de gestão estudada na bibliografia o Instituto dos Cegos de Campina Grande utiliza-se apenas da ferramenta de gestão planejamento estratégicos sendo necessária a implantação de um planejamento tático principalmente no que diz respeito aos departamentos organizacionais que como se pode observar são inexistentes.

Considera-se como limitação para um melhor estudo do caso a falta de conhecimento dos gestores e colaboradores do Instituto e respondentes da pesquisa em questão em relação a algumas fontes de recursos disponíveis no cenário atual para as instituições sem fins lucrativos como também das ferramentas de gestão da controladoria, como também a dificuldade de encontro com os respondentes do questionário por falta de tempo dos mesmos.

Outra Limitação foi não haver um departamento contábil no instituto para se obter informações mais detalhadas, sendo o contador responsável de outra cidade e a resistência do Instituto em se comunicar com o mesmo para pedir-lhe para responder o questionário por e-mail com a justificativa de que estavam devendo documentações da instituição ao mesmo.

Dessa maneira sugere-se que sejam feitas capacitações com esses gestores e colaboradores que se interessem em estar mais bem preparado para o mercado de trabalho como também para melhor desempenhar suas funções no próprio instituto, e buscar auxílio de profissionais capacitados nessas áreas que possam orientar os gestores a importância do controle para a prestação de contas a sociedade

ABSTRACT

This study aimed to identify the sources of funds collected for the maintenance of the Institute of the Blind, purpose entity without lucrative in the city of big PB meadow, and check the possibilities of integration in the management of this institution of management tools already available in the discipline of bibliography Controller. To achieve the study objectives. From single case study, questionnaires were applied to the Director and the Treasurer of the Institute. It was found that the Institute of the Blind of Campina Grande already used most of the sources of funds available in the current scenario as donations, grants, and agreements. It is also realized that the institute uses only the controllership Strategic planning management tool, requiring the application of other management tools available in controllership bibliography. So we can say that the objectives of this research are achieved.

Key-words: resources Capitation. Nonprofit organizations. Management tools.

REFERÊNCIAS

- CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON**. São Paulo: Atlas, 2007
- YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Entidades sem fins lucrativos - Imunidade e isenção tributária- Resumo prático**. 4. Ed. Curitiba: Juruá, 2008.
- MARTINS, Gilberto de Alexandre; LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Cursos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Contabilidade para Entidades Sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia e Práticas**. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor – Regulação no Brasil**. 4. Ed. São Paulo: Petrópolis, 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.



INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E ASSISTÊNCIA AOS CEGOS DO NORDESTE
 Registro no Conselho Nacional de Serviço Social pelo Processo nº 235.999/70 em 21/08/1974
 Reconhecido de Utilidade Pública pela Lei Estadual nº 3747 de 30 de Abril de 1974
 CNPJ (M.F) nº 08.705.576/0001-66
 R. João Quirino, 33 - Catolé - Campina Grande - Paraíba
 Contato: (83) 3322-1214 E-mail: ieacn.cegos@gmail.com

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que fica autorizada a publicação de informações referentes a aspectos administrativos e financeiros do Instituto de Educação e Assistência aos Cegos do Nordeste as quais foram fornecidas para a pesquisa intitulada: Captação de recursos para instituições sem fins lucrativos utilizando as técnicas da Controladoria: Um estudo de caso no Instituto dos Cegos de Campina Grande. O referido estudo foi desenvolvido pela pesquisadora Ana Paula Gomes, para fins de obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba.

Campina Grande, 23 de Maio de 2016.

À D E N I Z E Q U E I R O Z D E F A R I A S

Adenize Queiroz de Farias
 PRESIDENTE