

**PROGRAMA DE INTEGRIDADE NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA O
TERCEIRO SETOR À LUZ DA LEI ANTICORRUPÇÃO**

ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALBENICI CORREIA DE MELO

UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO (UNISA)

DANIELA ROCHA SOUSA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

PAULA THALITA MELO BATISTA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

THAIS MOREIRA SILVA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

PROGRAMA DE INTEGRIDADE NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA O TERCEIRO SETOR À LUZ DA LEI ANTICORRUPÇÃO

1 INTRODUÇÃO

A captação de recursos é uma atividade central na maioria das ONGs que esforçam-se diariamente para servir seus eleitorados, implantar novos programas, influenciar políticas públicas e gerar receita para pagar por tudo (Stein, 2017).

Trata-se de um processo que oferece desafios de gerenciamento para as OTSs, com necessidade de criação de um plano sustentável na gestão de projetos que proporcione obtenção das metas, garantindo sustentabilidade, cumprimento de prazos e qualidade dos resultados (Carvalho & Felizola, 2009, p. 10). Para Albuquerque (2006), o termo “captação de recursos” passa a ser uma necessidade, dada a visibilidade do setor e a disputa acirrada por recursos. Phillips & Hebb (2010) asseguraram que a maneira como as OTSs são financiadas é um aspecto fundamental para o alcance da sustentabilidade, para estes autores, esse financiamento está sofrendo fortes mudanças, saindo das tradicionais doações de simpatizantes e repasses do Estado para novas formas de geração de receitas. Por estas razões estes mesmos autores ainda salientaram que cada organização deverá ter diferentes estruturas de receitas e que entender como se dá essa relação é fundamental na busca pela sustentabilidade.

Brinkerhohh e Goldsmith (1992) defendem que as organizações por definição já “são formas sustentáveis de interação entre as pessoas”, uma vez que é fundada uma organização pressupõe-se que a mesma seja sustentável através da credibilidade, como princípio de sustentabilidade, de seus colaboradores e investidores sociais, que dentre outros aspectos, faz-se relevante aperfeiçoar mecanismos de gestão de recebimento de receitas (Alves Junior, Fontenele & Faria, 2008).

Dentre os mecanismos de controle interno das receitas, destaca-se nesse estudo o controle das doações. Segundo o Código Civil brasileiro nos artigos 538 a 564, as doações consistem no “contrato pelo qual o doador compromete-se a transferir um bem de sua propriedade ou vantagens para o patrimônio de outrem, o donatário”. Trata-se de contrato em regra unilateral, já que apenas o doador assume uma obrigação; gratuito, porque o donatário aumenta seu patrimônio sem qualquer ônus; e consensual, pois é necessário que o donatário aceite a coisa doada. A doação poderá ser feita por escritura pública ou por instrumento particular. Note-se que de acordo com o artigo 548, do Código Civil, “é nula a doação de todos os bens sem reserva de parte, ou renda suficiente para a subsistência do doador”.

De todo o exposto, identifica-se a relevância que o procedimento de captação de recursos tem, especialmente para as OTSs que dependem deste mecanismo para manutenção de suas atividades. Os processos de mudanças nas organizações sempre dinâmicos ensejam a necessidade de adequação de novas formas de captação de recursos e um aprofundamento teórico-científico na matéria.

No processo de captar recursos, algumas OTSs têm adotado serviços de telemarketing visando atingir um número maior de potenciais investidores dispostos em colaborar com o alcance dos propósitos destas organizações. Para uma melhor compreensão da importância e papel desse serviço, vejamos sua definição de acordo com Stone & Wyman (1992, p. 5-6), “o telemarketing compreende a aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o mix das comunicações de marketing [...]”. Percebe-se a potencial capacidade oferecida pelo serviço de telemarketing na divulgação da OTS além de alcançar um maior número de indivíduos com interesses alinhados aos da mesma e conseqüentemente contribuir através de doações.

As contribuições do estudo para área contábil, está na proposta de aplicabilidade prática em melhorar o processo de comunicação, quanto a comparabilidade e confiabilidade, dos dados relacionados ao gerenciamento de captação de recursos nos processos de controle interno, relacionado diretamente com a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), posto que a mesma apresenta a movimentação financeira, ou seja, as entradas e saídas diárias de recursos financeiros. A DFC é uma ferramenta que permite a análise da situação financeira da organização, para Perez Junior & Begalli (1999, p. 178) esta demonstração “já comprovou ser de extrema utilidade para diversos fins, dada sua simplicidade e abrangência, principalmente no que diz respeito aos aspectos financeiros que envolvem o dia-a-dia da entidade”.

Diante do exposto, esta pesquisa busca identificar as variáveis chave para o controle de gestão de receitas decorrentes da captação de recursos via serviços de telemarketing em OTSs, variáveis estas que compõem um programa de integridade sugerido pela Lei nº 12.846/2013. O estudo foi segregado em cinco partes, a saber: a primeira apresenta o contexto investigativo, visando dar ao leitor uma visão geral de onde reside a problemática, na segunda parte há um aprofundamento da problemática dentro do contexto apresentado, na terceira apresenta-se uma proposta de intervenção para solução das dificuldades identificadas, qual seja, um modelo de controle interno de gerenciamento de riscos das doações em consonância com a Lei 12.846/2013 que possibilita a gestão transparente das receitas advindas da captação de recursos via serviços de telemarketing, na quarta parte são elencados os resultados obtidos com a introdução deste modelo de controle interno numa OTS e na quinta e última parte as contribuições tecnológicas e sociais advindas do modelo proposto.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

2.1 Plano de captações de recursos para o terceiro setor

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) N.º 1.409/12 aprovou a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2002 (2012) (RESOLUÇÃO CFC N.º 1.409/12) aplicável às pessoas jurídicas de direito privado sem finalidade de lucro, a qual dentre outras recomendações, trata do reconhecimento das doações que deverão ser objeto de informações nas demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado (DR), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e Notas Explicativas. A necessidade de divulgação destas informações nas demonstrações visa assegurar transparência não apenas financeira, mas nas relações entre as organizações e os investidores sociais. De acordo com Falconer (1999) existem quatro aspectos fundamentais a serem desenvolvidos na gestão do terceiro setor: *accountability* (transparência nas ações), sustentabilidade financeira, qualidade de serviços e articulação em redes.

Segundo Camargo (2001) uma pesquisa desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) que estudou as organizações não governamentais do sudeste brasileiro, constatou que em 71% das organizações pesquisadas a falta de recursos é apontada como a principal dificuldade enfrentada pelas mesmas, seguida do baixo investimento do governo com cerca de 37%. Dessa forma, fica evidente que há a necessidade de implantação de ações que contribuam para o aumento da captação de recursos, pois as organizações dependem delas. Para tanto, torna-se relevante a transparência e confiança dos doadores, para que estes tenham ciência de qual tratamento é dado aos recursos recebidos pelas organizações.

Albuquerque (2006) destaca que a captação de recursos não funciona apenas para angariar novos investimentos, seu alcance vai além possibilitando o aperfeiçoamento dos já existentes sendo com o aumento da eficácia da intervenção e expansão de novas parcerias, obtendo assim fontes alternativas de recursos financeiros. Segundo a autora “a captação de recursos é uma maneira de tornar ainda mais público o trabalho desenvolvido pela

organização”. Tiisel (2016, p. 67) defende que captar recursos não deve ser entendido como expressão semelhante a pedir dinheiro, mas sim como um “[...] processo estruturado e bastante abrangente, que demanda um plano de ação, como atividade de gestão estratégica” inerente às operações das OTSs.

O processo de captação de recursos é atividade tão relevante e profissional que a Associação Brasileira de Captação de Recursos (ABCR) estabeleceu um Código de Ética a ser observado pelos profissionais que atuam na atividade de captar de recursos, o qual tem como base: transparência, respeito à legislação vigente no país, confidencialidade das informações, honestidade em relação à intenção do doador, compromisso com a missão e a sustentabilidade da organização. Amor pela causa, sensibilidade, entusiasmo, persistência, paciência e muita criatividade completam as competências esperadas destes profissionais. É relevante um profissional multidisciplinar, que precisa estar bem informado e manter bons relacionamentos (Dimenstein, 2005).

Neste contexto, com vistas a redução de custos as organizações de pequeno porte normalmente terceirizam a área de captação de recursos em vez de constituir um departamento interno com esta função. Há outras organizações, entretanto, que preferem criar seu próprio departamento de captação de recursos, para tanto contratam profissionais especializados, remanejam voluntários ou profissionais que já atuam em outras áreas e projetos (Dimenstein, 2005). Independente da forma escolhida para realização da captação de recursos faz-se necessária a observância quanto aos riscos de natureza trabalhista na contratação de profissionais e checar tais cuidados junto aos parceiros escolhidos, tais medidas evitam a formação de passivos trabalhistas. Segundo Brinckerhoff (2000, p.79), os recursos financeiros são como, “o sangue e a água para uma organização”. Dessa forma, como as organizações, geralmente, dependem de dinheiro alheio, isto é, da boa vontade e compreensão dos doadores, tendo em vista as suas políticas de apoio financeiro a projetos sociais, os administradores precisam acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros. Para uma gestão eficiente dos recursos financeiros, é necessário administrar o orçamento de operações e de investimentos. (FRANÇA, 2015)

Por fim, salienta Montañó (2002) que um plano de captação de recursos deve ter profissionais qualificados para a função de gestão e alocação de recursos, dentre outras atividades que as organizações sociais precisam desenvolver. Diante desses desafios, os gestores das OTSs veem a necessidade da implementação de ferramentas que auxiliem estes profissionais no controle de riscos próprios do processo de captação de recursos.

2.2 Gestão de fluxo de caixa como ferramenta de controle

O sucesso do processo de captação de recursos abrange a necessidade de conhecimento de ferramentas estratégicas além do atendimento a todo aparato normativo acerca do tratamento a ser dado aos recursos captados. De acordo com Andresen (2012) dentre as melhores práticas para arrecadação de fundos está o de padronização de relatórios o que indica a necessidade de estabelecimento de controles internos efetivos que contemplem as informações necessárias.

Numa organização a gestão demanda um processo de planejamento contínuo. “Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos” (Maximiano, 2000, p. 25). Para alcançar os objetivos, as organizações devem buscar uma gestão com processos de implementação de planos estratégicos os quais de acordo com Cardoso (2003) “instrui a organização, dessa forma, dispõe de planejamento estratégico e as decisões referentes e à sua implantação, avaliação e controle interno”.

Para o presente estudo, abordaremos de forma mais detalhada o papel dos controles internos na conquista dos objetivos institucionais. Assim, entende-se por controle interno o

“processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”. (COSO, 2013, p.6)

O controle interno tem como objetivo a potencialização do êxito no processo decisório, o que implica maior geração de benefícios socioeconômicos e interfere em retornos sociais e ambientais. O controle interno ultrapassa as barreiras do retorno financeiro. Segundo o NBCT 16.8, o controle interno é o conjunto de recursos, métodos e processos adotados pela entidade governamental, com a finalidade, dentre outras, “[...] (f) prevenir práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações [...]”. Para Almeida (1996, p. 25), a eficiência do controle interno é constituída de “métodos e rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na conduta ordenada dos negócios da empresa”, analisando e controlando os processos aplicados no âmbito interno das organizações com a finalidade de obter um melhor aproveitamento dos recursos financeiros. Conforme o CFC (2004, p. 113), “no âmbito das Entidades de Interesse Social, o controle interno pode ser executado por uma estrutura concebida com essa finalidade ou pelas demais estruturas como conselho fiscal, conselho curador ou até mesmo pela assembleia”.

Os controles internos ajudam na evidenciação de falhas ocorridas e evitam a ocorrência de outras dentro dos processos cotidianos de uma organização, sejam elas decorrentes da ausência de conhecimento adequado, negligência ou mesmo por má-fé. Neste sentido, Attie (2012, p. 204), classifica os erros como: “de interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização de transações; de omissão, por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor; decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento”. Os problemas de insolvência ou iliquidez podem ser decorrentes da ausência de análise precisa do fluxo de caixa da organização. (Matarazzo, 2010).

A adoção de ferramentas eficientes na gestão da organização viabiliza a obtenção de resultados mais efetivos, vez que há maior empoderamento com o uso de informações que contribuem para a tomada de decisões mais assertivas. A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é uma ferramenta da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos contendo uma representação gráfica e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos financeiros. Para (Santos, 2001, p. 57) “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por finalidade fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

Para Zdanowicz (2002, p.26), o fluxo de caixa “utiliza as seguintes contas: caixa, banco, aplicações financeiras de resgate imediato da empresa, ou seja, consiste no fluxo do disponível”, o autor ainda conceitua o fluxo de caixa como “um instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”.

A DFC é voltada à situação financeira de uma organização evidenciando suas necessidades e facilitando a interpretação da sua condição financeira por qualquer usuário, com isso contribui para o processo de tomada de decisão. Para Frezatti (2012) a DFC deve atender aos seguintes aspectos: (i) funcionalidade: um modelo que seja entendido e utilizado de maneira simples e fácil; (ii) exequibilidade: possibilidade de realização; (iii) clareza quanto aos objetivos deve-se ter em mente para qual objetivo o fluxo de caixa está sendo elaborado e (iv) custo de obtenção, custo-benefício gerado: não se deve gastar mais que o benefício gerado pelo relatório.

Por todo o exposto, entende-se que por meio da DFC é possível analisar a situação financeira da organização, se há recursos para manter e financiar suas atividades se resta

dinheiro para liquidar dívidas, fazer novos investimentos, ou seja, exibir de maneira clara e precisa os fatos principais para uma análise completa da gestão de caixa.

Segundo Pivetta (2005), a “comparação do fluxo projetado com o real, indica as variações que, geralmente, demonstram as falhas nas projeções, estas variações são ótimas ferramentas nas projeções de fluxo de caixa”. Em relação a apresentação fluxos de caixa das atividades operacionais, a organização deve optar pelo método direto ou pelo método indireto, as atividades de investimento e de financiamento serão idênticas às do método direto, segundo a Fundação Brasileira de Contabilidade (2012. p.28):

Pelo método direto, são apresentadas as principais classes de recebimentos brutos e pagamentos brutos. Pelo método indireto, o resultado, superavitário ou deficitário, é ajustado pelos efeitos de quaisquer diferimentos ou apropriações por competência sobre recebimentos de caixa ou pagamentos em caixa operacionais passados ou futuros, e pelos efeitos de itens de receita ou despesa associados com fluxo de caixa das atividades de investimento ou de financiamento.

Por fim, pode-se concluir que no método direto as atividades operacionais são elaboradas utilizando os reais recebimentos de clientes, pagamentos de fornecedores e pagamentos de despesas ou também de outras fontes de recursos como contribuições, subvenções, doações, etc. Já no método indireto ao invés de apresentarem os reais recebimentos de clientes e pagamentos de fornecedores e despesas, serão elaboradas ajustando-se o lucro líquido e considerando as variações das contas patrimoniais relacionadas com a DRE.

Tem se assim que a DFC é um importante instrumento de controle para o gerenciamento dos recursos financeiros das organizações e sua adoção deve ser estimulada.

2.3 Telemarketing como instrumento de captação de recursos

A Norma Regulamentadora (NR) 17 define a atividade de telemarketing da seguinte maneira:

Entende-se como trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.

O telemarketing, é uma comunicação de dentro para fora da empresa, ou seja, o serviço é realizado buscando potenciais clientes e doadores, sendo mais recomendado para captar recursos junto à pessoa física, pois a doação individual já tem a característica de ser pequena e inconstante, cabendo tal estratégia. As empresas de serviços de telemarketing estão ligadas diretamente à transparência e ao reconhecimento, por parte da sociedade, da importância da organização para a melhoria da qualidade de vida da comunidade atendida (FONTANELLA, 2001).

Recentemente a Federal Trade Commission entidade americana voltada a defesa de consumidores estabeleceu novas regras para as empresas que atuam com telemarketing filantrópico, exigindo que as mesmas sejam claras quando estão solicitando doações, evitando que os consumidores sejam induzidos ao entendimento de que estão adquirindo um bem ou serviço quando na realidade estão efetuando uma doação (FAIR, 2018).

Para captar recursos, diversos autores como Fontanella (2001) e Camargo (2001) sugerem que a organização desenvolva um projeto, no qual será definido de maneira clara e motivadora o público beneficiário da organização e a causa a ser atendida. Deve também elaborar um diagnóstico financeiro da organização e ter claro qual é o custo da organização e

do projeto, mês a mês. Para diminuir investimentos e obter um resultado sólido (e constante) é necessário ter um bom sistema de *software* para gestão e captação de recursos.

Segundo Brito (2003) *softwares* de captação de recursos, “são sistemas computacionais que permitem o armazenamento de dados, tendo em vista o gerenciamento das informações dos doadores, das doações, relacionamentos, relatórios, análises, etc”, gerando banco de dados de doadores e periodicidade dos valores permitindo emissão de relatórios que serão referências históricas, ajudando na elaboração estratégias de captar os recursos necessários a cada ano. Portanto, pode-se concluir que o sucesso no processo de captação de recursos perpassa pela necessidade de adoção de um sistema eficaz que congrega orientação estratégica, autocontrole e objetividade alinhando-os nas suas funções dentro propósitos institucionais.

Finaliza Andresen et.al. (2012) que o componente de maior sucesso do programa de doação planejada não é marketing, mas um esforço de divulgação forte e muito proativo. Telefonemas, visitas pessoais, voz a voz e contato face a face devem ser a norma - não a exceção - para suas comunicações de doações planejadas. As pessoas doam pelas pessoas, não para campanhas de marketing. Daí a necessidade de adoção de controles internos que viabilizam a divulgação de informações que garantem maior pessoalidade e transparência.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O gerenciamento das ações sociais, administrativas e financeiras no TS, são inerentes como a qualquer outro empreendimento. As organizações buscam profissionalização e qualidade em todos os seus processos de gestão, que vão desde o planejamento estratégico à comunicação interna e externa, aos controles internos, aos relatórios financeiros, aos aspectos jurídico-institucionais e à gestão de pessoas visando cumprir seus objetivos, avaliar o impacto de suas ações perante a sociedade, obter visibilidade e credibilidade e fidelizar seus parceiros financiadores de recursos para execução de suas atividades. Diante dessas questões, as organizações estão dando maior ênfase em sua transparência na prestação de contas para toda a comunidade. (FRANÇA, 2015)

Para atender o propósito de evidenciação e divulgação de suas ações frente aos seus doadores e demais interessados, as organizações têm buscado adotar mecanismos de controles internos que promovam tais feitos. Estas medidas têm sido incentivadas a partir de uma série de imposições legislativas, das quais destacamos a Lei 12.846/2013, que ficou conhecida como Lei Anticorrupção. O principal objetivo desta Lei é o combate a condutas danosas executadas contra a Administração Pública, consideradas corruptas e estabelecer a responsabilidade objetiva às empresas que se enquadrarem em tal contexto.

Tendo em vista que as empresas que cometerem qualquer ato contra a Administração Pública nacional ou estrangeira e forem enquadradas na Lei 12.846/2013 poderão ter suas sanções reduzidas se tiverem programas de integridade efetivos que comprovem que adotaram medidas para evitar tais ocorrências, as empresas que se encontram em exposição a ocorrência destes eventos têm se socorrido na implantação de tais programas visando se resguardarem ao menos quanto a amplitude da sanção.

Os benefícios da adoção de um Programa de Integridade vão além da atenuação de eventual sanção para à organização, ele contribui para a melhoria dos processos desenvolvidos garantindo eficácia e eficiência operacional, identifica falhas e dificuldades atuais e sugere melhorias para as deficiências encontradas nos processos e procedimentos. Programas de Integridade podem ser interpretados como Programas de *Compliance*, este último é assim definido: “conjunto de esforços para atuar em conformidade com leis e regras diversas inerentes às atividades da empresa, assim como estar em consonância com códigos de ética e políticas de conduta internas da corporação”. (BLOK, 2017),

Observa-se que a adoção de uma política de *compliance* faz-se essencial para as organizações que prezam pela eficiência, pois transparência, ética e confiança estão cada vez mais presentes nos requisitos básicos das relações institucionais. Assim num ambiente em que as OTSs fazem uso de parcerias com empresas de telemarketing para que estas captem recursos, deve a adoção de mecanismos que garantam a transparência quanto aos procedimentos executados, contribuindo para relações mais saudáveis e duradouras.

Fato é que as empresas de telemarketing prestam serviços de vital importância às OTSs e diferente da gestão de uma carteira de clientes como ocorre nas organizações com fins lucrativos, o controle de recepção de doações deve ser prioridade pelas OTSs ainda que elas não disponham de tantos recursos para implantação de ferramentas de controle que irão lhe garantir o gerenciamento eficiente de tais operações.

4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa descritiva com base em aparatos da legislação brasileira além de coleta bibliográfica. As informações coletadas que compõem os dados desta pesquisa são de natureza pública em atendimento à Lei nº 12.527/2011.

As disposições legais que fundamentam esta pesquisa são: Lei nº 12.846/2013 esta Lei faz parte de um conjunto de normas legais voltadas ao combate à corrupção em resposta ao compromisso assumido pelo Brasil junto à comunidade internacional de adotar medidas internas ao combate de ações desta natureza; Lei Nº 8.069/1990, conhecida como Estatuto da Criança e do Adolescente que dedica capítulo especial ao tratamento de doações aos interessados em contribuir para os Fundos dos interesses destes indivíduos, devendo para tanto observar uma série de procedimentos e requisitos para efetuar doações, podendo inclusive tê-las abatidas na declaração de imposto de renda.

A análise de conteúdo com a categorização de correspondência simples foi realizada com a finalidade de desenvolver um Programa de Integridade para as OTSs que contemple variáveis de controles internos de captação de recursos financeiros através de serviços de telemarketing, onde as informações coletadas foram agrupadas por dimensões dos tipos de receitas e informações necessárias para o fluxo de caixa e notas explicativas.

A partir da análise de conteúdo da Lei Nº 8.069/1990, o processo de construção das informações para o modelo de Programa de Integridade consiste na (i) celebração de contrato com a prestadora de serviços de telemarketing, esta em situação legal regular e certificada com o selo de qualidade ISO 9001 que a qualifica como empresa que adota padrões contínuos para gestão da qualidade dos serviços que oferece, (ii) definir o *script* de atendimento a ser adotado na abordagem aos potenciais doadores, contendo as causas da organização e a importância do apoio destes doadores. Ter conta exclusiva da organização é fundamental para o controle.

Ainda em consonância com as disposições da referida Lei, a recepção das doações deverá iniciar formalmente com a emissão de recibo em favor do doador, assinado pelo receptor da doação e pelo presidente do Conselho correspondente, especificando:

- ✓ 1ª dimensão - Controle de recibos (Variável 1 - número de ordem)
- ✓ 2ª dimensão – Identificação do doador para cadastro (Variável 2 – identificação da OTS CNPJ e endereço e Variável 3 - nome, CPF ou CNPJ do doador e endereço)
- ✓ 3ª dimensão - Valores registrados (Variável 4 - data da doação e valor efetivamente recebido)
- ✓ 4ª dimensão – Especificação das doações (Variável 5 – tipo de doação efetuada (bens/direitos) a que se refere à doação)
- ✓ 5ª dimensão - Sistema de contabilidade por fundos (Variável 6 - categorias de fundos (irrestrito, temporariamente restrito, permanentemente restrito)

- ✓ 6ª dimensão – Controle conciliação bancária das doações (Variável 7 - número do depósito bancário, data e valor)
- ✓ 7ª dimensão – Fidelização dos investidores sociais (Variável 8 - cartão fidelidade).

Para a 4ª dimensão em caso de doação de bens deve haver informações precisas sobre o mesmo, a comprovação de sua titularidade, valor e responsáveis em caso de avaliação.

Para a 5ª dimensão é necessário utilizar a Demonstração das Atividades do Período (DAP), segundo, Olak e Nascimento (2010) esta demonstração tem por objetivo principal “evidenciar como as receitas de cada categoria de fundos foram utilizadas nos diversos programas, eventos ou serviços da entidade, de acordo com as regras impostas pela administração (irrestrito) ou pelos doadores (temporária e permanentemente restritos)”.

É permitido pela Lei a emissão de um comprovante anual, desde que contemple as doações mensais. As doações poderão ser realizadas em qualquer mês do ano, mas somente poderá ser deduzida no Imposto de Renda devido quando o contribuinte realizar a Declaração de Ajuste Anual (referente ao ano-calendário em que a doação ocorrer), efetuada apenas no ano seguinte.

A 6ª dimensão com o controle conciliação bancária, é o procedimento que visa assegurar que as transações financeiras de uma organização estão devidamente registradas na sua contabilidade. É um procedimento de controle interno essencial pois contribui na identificação de inconsistências, sua realização deve ser periódica para que eventuais irregularidades sejam sanadas tempestivamente. A conciliação bancária deve resultar num relatório que aponta claramente as diferenças encontradas entre a movimentação financeira apresentada nos extratos bancários e a constante nos registros contábeis com as respectivas justificativas. A necessidade de adoção de maiores controles em relação a movimentações financeiras tornou-se uma ação impositiva isto porque a partir de 2018, a Receita Federal do Brasil (RFB) estabelece a obrigatoriedade de pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no Brasil a declarar suas movimentações que, no mês de referência, tenha recebido em espécie o valor igual ou superior a R\$ 30 Mil através da Declaração de Operações Liquidadas com Moeda em Espécie (DME).

A prestação de informações, requerida pela RFB, deve conter dados relativos a operações liquidadas, total ou parcialmente, em espécie, decorrente de alienação ou cessão onerosa/gratuita de bens e direitos, prestação de serviços ou qualquer outro tipo de operações que envolvam transferência de moeda em espécie. O objetivo é aumentar os controles voltados ao combate de crimes contra a ordem tributária (omissão de receita), a lavagem de dinheiro e crimes eleitorais (caixa dois). A DME deverá ser elaborada mediante acesso ao link “Apresentação da DME” disponível no sítio da Receita Federal no menu Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC) e declarada até às 23h59 do último dia útil do mês subsequente ao mês pelo qual foi recebido os valores em espécie. A mesma deverá ser assinada digitalmente pelo contribuinte ou pelo procurador constituído. Assim como todas as demais declarações da Receita Federal, casos de erros, inexatidões ou omissões constadas após a entrega da DME podem ser corrigidos, conforme o caso, mediante apresentações de DME Retificadora. E, em falta de apresentação da declaração ou envio em atraso, o declarante estará sujeito a multas.

Na busca em melhorar o monitoramento do controle de recebimento de recursos financeiros, com a ferramenta de telemarketing, o presente estudo propõe um modelo de etapas de planejamento, execução e análise dos resultados da avaliação. Os principais itens identificados estão no quadro 1:

- 1º) Identificar as entradas de doações pela Demonstração do Fluxo de Caixa da Organização;
- 2º) Categorizar as doações pelos tipos de restrições impostas pelos “investidores sociais”;
- 3º) Solicitar do serviço de telemarketing o relatório mensal de entrada de doações;
- 4º) Construir uma linha de base (histórica) na periodicidade diária pelas entradas das doações;
- 5º) Elaborar um cruzamento entre: as entradas de doações no relatório da prestadora de serviço versus as saídas de emissões de recibo pela organização versus os valores de depósitos realizados;
- 6º) Preparar o relatório consolidado dos valores de entrada com seus tipos de restrições, identificando a simetria informacional.

Quadro 1: Processo de Monitoramento de Recebimento de Recursos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estes indicadores têm o propósito de facilitar a mensuração, na medida em que permitirem um melhor controle. As variáveis, evidenciadas na análise de conteúdo dos marcos legais propostos, devem ser contempladas em um programa de integridade agrupadas por dimensões, com o objetivo de implementação de um sistema integrado de receitas em captação de recursos através de serviços de telemarketing e fluxo de caixa da organização. A figura 1 apresenta um Modelo de Controle de Captação de Recursos com a Adoção de Ferramentas de Telemarketing:

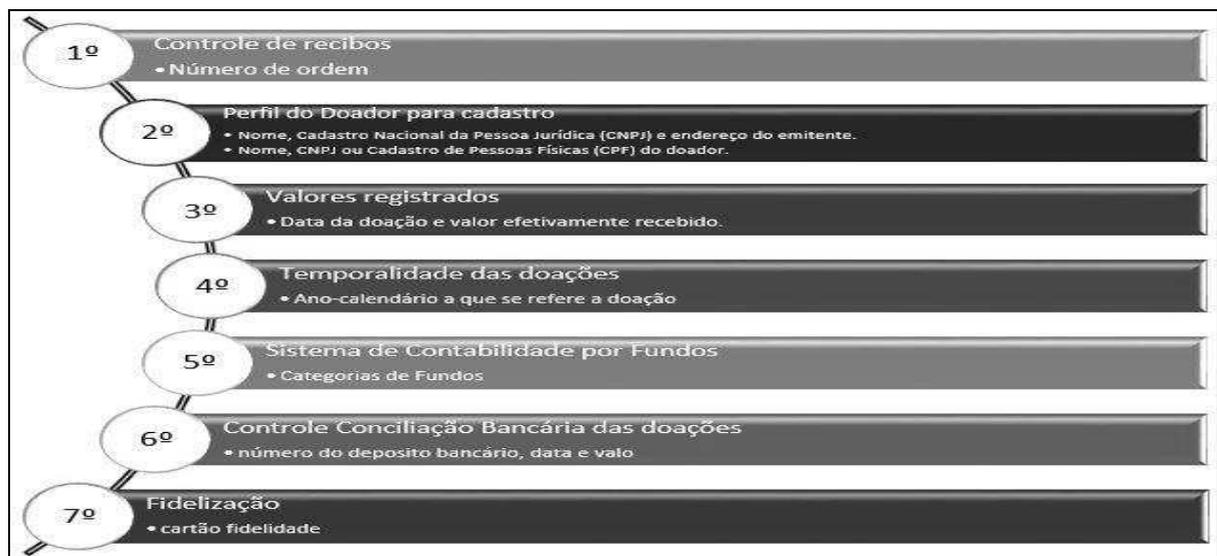


Figura 1: Modelo controle de captação de recursos com a ferramenta de telemarketing

Fonte: adaptado da Lei Nº 8.069, (art. 260, D) e Lei de combate a corrupção Nº 12.846.

O modelo proposto está dividido em sete dimensões estas baseadas nas Leis n. 8.069/1990, (art. 260, D) e n. 12.846/2013 e visa a implementação de um sistema integrado de receitas em captação de recursos através de ferramentas de telemarketing e fluxo de caixa da organização.

5 RESULTADOS OBTIDOS

O modelo sugerido foi aplicado numa entidade sem fins lucrativos, localizada no Estado de São Paulo e que desde 2006 assiste crianças carentes portadoras de câncer, através

da prestação de suporte a medicamentos, transporte, ajuda funerária, alimentação, material escolar, uniformes durante o tratamento. A escolha da entidade se deu em virtude da acessibilidade dos dados e problemática levantada pela mesma relacionada a inconsistências nos recibos de doações de recursos captados através de serviços de telemarketing prestados por empresa contratada.

Das informações coletadas e dos controles internos analisados, chegou-se aos seguintes resultados:

1ª Controle de recibos: foi identificado que a instituição faz uso de recibos para recepção de doações, os recibos são repassados para a empresa prestadora de serviços de telemarketing de forma manual, entretanto, não há devolução integral dos mesmos, é comum a identificação de recibos faltantes em virtude da numeração existente.

Para eliminar este problema, o modelo proposto em sua primeira dimensão invoca a enumeração eletrônica dos recibos permitindo o controle quanto ao número quantitativo de doações, além de evitar a possibilidade de possíveis desvios de doações recebidas sem a respectiva emissão de recibo, comprovante essencial ao doador para fins de sua declaração de renda. Assim, uma nova emissão de recibo fica condicionada a conclusão do processo de emissão do recibo anterior, fato em que as informações relacionadas ao crédito deverão ser geradas e confrontadas com os extratos de caixa e/ou financeiro dependendo da natureza da doação.

2ª Perfil do doador para cadastro: além dos recursos captados através das operações de telemarketing, a entidade também recebe doações em suas contas bancárias sem o devido registro de sua origem, o que a deixa numa situação de desconhecimento quanto ao perfil dos indivíduos com interesse na sua causa.

Para solução deste problema e criação do banco de doadores, faz-se necessário condicionar o recebimento bancário à identificação do depositante. O cadastro de doadores que comporá o banco de dados da organização é fundamental pois viabiliza a interação contínua com os mesmos. Sua manutenção é requerida na 2ª dimensão do Modelo de Controle de Captação de Recursos com a Adoção de Ferramentas de Telemarketing e deverá conter as principais informações sobre eles, tais como: nome, CPF ou CNPJ, endereço e telefone, tornará possível traçar o perfil predominante entre os doadores. Nessa dimensão é ainda possível identificar os doadores regulares, ou seja, que doam constantemente, doadores esporádicos e traçar campanhas de incentivos através de seus perfis.

3ª Valores registrados: os valores recebidos pela OTS são os informados e constantes nos recibos então emitidos pela empresa de telemarketing, a OTS fica limitada as informações constantes no recibo produzidas pela prestadora de serviço de telemarketing e sem outro tipo de controle interno para cruzamento de informações.

Para solução deste problema, faz-se necessário atrelar o registro do valor como parte do processo de emissão do recibo, desta maneira faz-se necessário a adoção de mecanismo eletrônico de autorização por parte da OTS para emissão de recibo com ciência do valor. Os valores registrados nos recibos serão objeto de posterior conferência com a movimentação financeira apresentada nos registros de caixa e bancários dependendo da natureza da doação.

4ª Temporalidade das doações: como informado na 2ª dimensão a OTS por não ter controle das doações que recebe, não possui meios de efetuar o controle do perfil de seus doadores, logo desconhece a temporalidade em que as doações são efetuadas, este contexto a coloca numa situação de dificuldades para gestão de seu fluxo de caixa pois não sabe a periodicidade de recebimento de recursos.

Para solução deste problema, no modelo proposto, a quarta dimensão está voltada ao controle de temporalidade de doações, item essencial pois possibilita a identificação do intervalo existente entre uma doação e outra de um mesmo doador, viabilizando a construção

de estimativas de períodos em que aquela doação ocorre, dando condições à entidade para gestão de seu fluxo de caixa.

5º Sistema de contabilidade de fundos: a OTS atua em uma única causa, assim os recursos captados são destinados a manutenção desta causa, ainda que disponha de mais de uma conta para registrar seus recebimentos, a destinação dos recursos é para o cumprimento de sua missão institucional, entretanto, dentro desta única causa a OTS precisa apresentar os resultados de sua atuação, constituindo assim no dever de prestação de contas.

O modelo sugerido aponta para a necessidade de um sistema de contabilidade por fundos, que de acordo com Carvalho (2006) representa uma parte da equação patrimonial da contabilidade, por se tratar de um importante instrumento gerencial e de comunicação, vez que retrata com maior fidedignidade o fluxo físico e operacional dos recursos recebidos e consumidos no seio das organizações que sobrevivem, via de regra, de recursos oriundos de doações de voluntários, contribuições de associados e subvenções do Poder Público, como é o caso desta instituição.

Por esse sistema, é possível segregar contabilmente (valendo-se do princípio da entidade contábil) os recursos recebidos com ou sem condições de uso. A credibilidade da instituição aumenta quando existe transparência e possibilidade de controle social, além da verificação da eficiência e economicidade na utilização dos recursos à ela aportados além dos resultados da aplicação dos mesmos em relação ao plano de trabalho.

6º Controle conciliação bancária das doações: o controle dos registros é feito de forma simples por uma voluntária, observou-se maior preocupação com as saídas de recursos, posteriormente as informações são repassadas ao escritório externo responsável pela escrituração contábil.

A sexta dimensão está voltada ao Controle de Conciliação Bancária das doações construídas através das variáveis: (i) número de depósito bancário, (ii) data da transação e (iii) valor doado, tem como objetivo controlar a movimentação financeira, analisar e conferir individualmente as operações efetuadas junto aos estabelecimentos bancários por meio de conciliação de extratos emitidos pelo banco e os registros efetuados na organização. A periodicidade de realização do controle bancário deve ser diária, evidenciando os saldos, pois, o saldo final do dia anterior no extrato bancário deverá corresponder ao saldo inicial do controle financeiro interno da organização. Assim qualquer inconsistência nos recebimentos de doações pode ser solucionada em tempo hábil.

7º Fidelização: não foram identificados quaisquer controles ou ações relacionadas ao controle de fidelização dos doadores.

No terceiro setor a relação de troca se evidencia com os “*stakeholders*”, ou seja, todos os interessados (investidores sociais) que se relacionam com a organização e não somente com o beneficiário. É preciso divulgar as ações e sua prestação de contas, por meio de seus sites, utilizar mídias populares como: propagandas na rádio, TV, internet, e-mail etc. para atrair novos investidores sociais. Outra estratégia que pode ser trabalhada é o telemarketing, importante ferramenta para captação de recursos, por aproximar doadores e mantenedores, de forma mais direta.

A 7ª e última dimensão corresponde a fidelização de doadores, os quais através de um cartão fidelidade que visa estreitar o relacionamento instituição/doador e dar-lhe continuidade, oferecerá diversas ações com vistas a manter o doador engajado com as ações promovidas pela organização. Fidelizar doadores é um processo de conquista da confiança, além de criação de capital de relacionamentos e redes, melhorando a sustentabilidade da organização a longo prazo, baseia-se no conjunto de valores e princípios éticos que devem nortear a gestão das OTSs.

Isto posto, conclui-se que o modelo sugerido de sistema integrado de receitas em captação de recurso por serviço telemarketing e fluxo de caixa das organizações é simples, não envolve a necessidade de muito investimento e serve para detectar e corrigir prováveis falhas entre os dados registrados pelas movimentações bancárias e os dados registrados no relatório de telemarketing, com isso, confere transparência e fidedignidade às informações contábeis da organização.

Na entidade objeto desta intervenção identificou-se a carência de controles mais precisos para a melhor gestão dos recebimentos de recursos efetuados através da prestadora de serviços de telemarketing e isto a coloca numa situação de vulnerabilidade e dependência das informações repassadas pela empresa de telemarketing responsável pela captação de recursos.

O modelo de programa de integridade proposto buscou justamente eliminar a ausência de controles internos que deixa a OTS dependente das informações passadas pela prestadora de serviços de telemarketing.

6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

As OTSs desempenham papel relevante no âmbito social e como qualquer outra organização exige ferramentas de gestão que as auxiliem no desenvolvimento de suas atividades, desta maneira faz-se imperioso a revisão de seus processos pois estas organizações apesar da importância do trabalho que desenvolvem contam com poucos recursos para manutenção de suas atividades.

Desta maneira visando sanar uma dificuldade apresentada por uma OTS, o presente estudo teve por fim identificar as variáveis chave para o controle de gestão de receitas e para a captação de recursos através de serviços de telemarketing em OTSs, variáveis estas que fazem parte de um programa de integridade referenciado na Lei nº 12.846/2013 e assim contribuir com um modelo que possibilita as OTSs maior controle dos recursos que recebem através das operações com empresas prestadoras de serviços de telemarketing. Os dados apontam para a necessidade de implantação de um modelo de monitoramento que contenha: (i) controle do recebimento dos recursos com identificação das entradas das doações, (ii) categorização dos tipos de restrições impostas pelos doadores, (iii) relatório de prestação de contas elaborado pela empresa prestadora de serviços de telemarketing com dados de saldos bancários diários e identificação dos doadores, (iv) elaboração de linha histórica mensal das doações, (v) cruzar as informações de entrega de recibos e recebimento de recursos e, (vi) preparo de relatório consolidado das entradas e emissões das receitas identificando a simetria informacional.

Na entidade de terceiro setor objeto de intervenção identificou-se uma realidade talvez comum a estes tipos de organizações, qual seja: o de controles rudimentares que dão margem a possíveis inconsistências, erros como a mesma apresentou, e especialmente a condição de vulnerabilidade, o que faz com que o modelo proposto possa ser implantado em qualquer organização que tenha esta carência pois ele vai além do controle operacional interno para fins gerenciais, uma vez que é pautado nas normas legais vigentes, atende os requisitos normativos colocando a organização que o adota numa condição de conformidade frente aos institutos legais mencionados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBULQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVES JUNIOR, M. D. **Sustentabilidade na gestão de organizações do terceiro setor: Um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka.** Fortaleza, 2008. Disponível em < <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp094167.pdf> > Acesso em: 17 jun. 2018.

ANDRESEN, K. et al. **Best practices for fundraising success diversifying giving channels.** blackbaud, 2012. Disponível em < <https://www.blackbaud.com/files/resources/7-12.Desktop.Book.Web.pdf> > . Acesso em: 17 jun. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPTADORES DE RECURSOS (ABCR). **Código de ética.** Disponível em < <http://captadores.org.br/codigo-de-etica/> > . Acesso em: 27 abr. 2017.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BLOCK, M. **Compliance e governança corporativa: Atualizado de acordo com a lei anticorrupção brasileira (Lei 12.846) e o decreto-lei 8.421/2015.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

BRASIL. Lei n. 8.069, de 13 de jul. de 1990. **Dispõe sobre o estatuto da criança e do adolescente e dá outras providências,** Brasília, DF, jul 1990.

BRASIL. Lei n. 12.846, de 1 de ago. de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências,** Brasília, DF, ago 2013.

BRASIL. Lei n. 12.527, de 18 de nov. de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso xxxiii do art. 5o, no inciso ii do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da constituição federal; altera a lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências,** Brasília, DF, nov 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 17 - Anexo II: Trabalho em Teletendimento/ Telemarketing.** Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2015. Disponível em: < <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR17-ANEXO2.pdf> > . Acesso em: 27 abr. 2017.

BRINCKERHOFF, P. C. **Social entrepreneurship: The art of mission-based venture development,** John Wiley & Sons, Inc.: New York, 2000.

BRINKERHOFF, D. W., Goldsmith, A. A. **Promoting the sustainability of development institutions: a framework for strategy.** World Development, vol.20, n.3, p. 369-383, 1992.

BRITO, J. A. P. **Fundraising, software de captação de recursos: Gerenciando seus doadores com bancos de dados.** São Paulo, 2003. Disponível em: < <http://meusite.mackenzie.com.br/brito/captacao/brito-captacao.pdf> > . Acesso em: 15 mai. 2017.

CAMARGO, M. F. de. **Gestão do terceiro setor no Brasil.** São Paulo: Futura, 2001.

CARDOSO, L. **Gestão estratégica das organizações.** 6.ed. Lisboa: Verbo, 2003.

CARVALHO, A.L.A. **O sistema de contabilização por fundos:** A experiência atual da gestão dos estados e cidades Norte-Americanos. Brasília, 2006.

CARVALHO, C. M. S.; FELIZOLA, M. P. M. **A importância do marketing na captação de recursos para o terceiro setor.** Universidade Tiradentes, UNIT, SE. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste – Brasília/DF – 04 a 06 de junho de 2009.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Controle interno:** Estrutura integrada. tradução do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA) e PricewaterhouseCoopers (PWC). 2003. Disponível em: < http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf >. Acesso em 17 jun. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Manual de procedimentos contábeis para fundações e entidades de interesse social.** 2004. Disponível em: < http://www1.cfc.org.br/uparq/Livro_ManualFundacoes2ed.pdf > Acesso em: 12 dez. 2017.

DIMENSTEIN, G. **Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação.** 2005. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm> >. Acesso em: 24 abr. 2017.

FAIR, L. **Telemarketing sales rule requires clarity on clarity.** 2018. Disponível em: < <https://www.ftc.gov/news-events/blogs/business-blog/2018/01/telemarketing-sales-rule-requires-clarity-charity> >. Acesso em: 17 jun. 2018.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e seu campo de gestão. (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1999.

FONTANELLA, L. **Sustentabilidad de las organizaciones sin fines de lucro.** Global Philantropy. Synergos. Disponível em: < <https://www.synergos.org/news-and-insights/2000/sustentabilidad-de-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro> >. Acesso em: 24 abr. 2017.

FRANÇA, J. A. et. al. **Manual de procedimentos para o terceiro setor:** aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC: FBC: Profis, 2015.

FREZATTI, F. **Gestão do fluxo de caixa diário:** como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 2012.

FUNDAÇÃO BRASILEIRA DE CONTABILIDADE (FBC). **Caderno de procedimentos aplicáveis à prestação de contas das entidades do terceiro setor (fundações).** 2 ed. Brasília: FBC, 2012.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanço.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos: (terceiro setor)**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ JUNIOR, J. H.; BEGALLI, G. A. **Elaboração das demonstrações contábeis**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PHILLIPS, S.; HEBB, T. **Financing the third sector: introduction**. 2010. Policy and Society, 03 mar. 2017, 181-187. Disponível em: <
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1016/j.polsoc.2010.07.001?needAccess=true>>.
Acesso em: 17 jun. 2018.

PIVETTA, G. A. **Atualização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis UFSM, Volume I, n. 2. dez.2004-fev.2005. Disponível em: <
<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6229>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

SANTOS, E. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

STEIN, M. Strategy Guide#3. **Using mobile phones in fundraising campaigns**. Mobile Active, 2017. Disponível em: <
https://www.ndi.org/sites/default/files/2247_guide_mobileactive3_english_123107.pdf> .
Acesso em: 17 jun. 2018.

STONE, B.; WYMAN, J. **A bíblia do telemarketing**. Tradução Felipe Rajabally e Gilda Stuart. São Paulo: Nobel, 1992.

TIISEL, D. **Captação de recursos no exterior**. São Paulo: Revista Filantropia edição #76 p. 67. 2016.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.