



A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA TRANSPARÊNCIA E EFICIÊNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA ASSOCIAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO DA APUP

The Importance of Controllershship in the Transparency and Efficiency of Financial Management in a Third Sector Association: A Case Study of APUP

Luci Carolane Pimentel Tavares¹

Edileuza Lobato da Cunha²

RESUMO

Este estudo analisa a contribuição da Controladoria para a transparência e a eficiência da gestão financeira da Associação Patinhas Unidas de Parintins (APUP), organização da sociedade civil que atua na proteção e no bem-estar animal no município de Parintins, Amazonas. O objetivo consiste em compreender as práticas financeiras e os mecanismos de controle adotados pela associação, examinar suas condições de transparência e prestação de contas e, a partir dos achados, propor instrumentos de Controladoria compatíveis com sua estrutura. Trata-se de pesquisa aplicada, descritiva e de abordagem predominantemente qualitativa, desenvolvida mediante estudo de caso, pesquisa documental e pesquisa de campo. Foram utilizados análise de documentos institucionais, observação direta e entrevistas semiestruturadas com pessoas envolvidas na gestão administrativa e financeira. Os dados foram organizados por categorias relacionadas à gestão financeira, aos controles internos, à organização documental e à transparência, sendo interpretados em diálogo com a literatura sobre Controladoria e gestão de organizações da sociedade civil. Os resultados indicam que a APUP dispõe de práticas de registro e acompanhamento financeiro e apresentou crescimento da arrecadação entre 2023 e 2025, mas ainda enfrenta limitações na padronização dos controles, na organização documental, na produção de informações gerenciais e na divulgação sistemática da prestação de contas. Diante disso, propõem-se indicadores de desempenho, painéis gerenciais, procedimentos padronizados, planejamento orçamentário, fluxo de caixa projetado, gestão eletrônica de documentos e mecanismos permanentes de transparência. Conclui-se que a Controladoria pode atuar como função integradora entre planejamento, informação, controle e decisão, favorecendo maior confiabilidade dos dados, melhor uso dos recursos e fortalecimento da governança institucional.

¹Pós-graduanda em MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. E-mail karol.tavares54@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0009-0002-4519-4606>

² Pós Doutoranda em Sociologia (Universidade Federal do Amazonas-UFAM), Doutora em Turismo e hotelaria (Univali) Coordenadora do MBAem ESG e Sustentabilidade. E-mail elobato@uea.edu.br Orcid <https://orcid.org/0000-0002-8336-0305>





Palavras-chave: Controladoria. Gestão financeira. Organizações da sociedade civil. Terceiro setor. Transparência. APUP.

ABSTRACT

This study analyzes the contribution of Controllershship to the transparency and efficiency of the financial management of the Patinhas Unidas de Parintins Association (APUP), a civil society organization that works in animal protection and welfare in the municipality of Parintins, Amazonas. The objective is to understand the financial practices and control mechanisms adopted by the association, examine its conditions of transparency and accountability, and, based on the findings, propose Controllershship instruments compatible with its structure. This is an applied, descriptive research with a predominantly qualitative approach, developed through a case study, documentary research, and field research. Analysis of institutional documents, direct observation, and semi-structured interviews with people involved in administrative and financial management were used. The data were organized into categories related to financial management, internal controls, document organization, and transparency, and interpreted in dialogue with the literature on Controllershship and management of civil society organizations. The results indicate that APUP has financial registration and monitoring practices and showed revenue growth between 2023 and 2025, but still faces limitations in the standardization of controls, document organization, production of management information, and systematic disclosure of accountability. Therefore, performance indicators, management dashboards, standardized procedures, budget planning, projected cash flow, electronic document management, and permanent transparency mechanisms are proposed. It is concluded that the Comptroller's Office can act as an integrating function between planning, information, control, and decision-making, favoring greater data reliability, better use of resources, and strengthening institutional governance.

Keywords: Controllershship. Financial management. Civil society organizations. Third sector. Transparency. APUP.

1 INTRODUÇÃO

As organizações da sociedade civil (OSCs) ocupam espaço relevante na oferta de ações de interesse público, em áreas que incluem saúde, educação, assistência social, cultura, meio ambiente e proteção animal. A natureza não lucrativa dessas entidades não elimina a necessidade de rigor administrativo; ao contrário, a diversidade das fontes de financiamento, a responsabilidade perante associados, doadores e parceiros e a necessidade de demonstrar resultados tornam a qualidade da gestão um componente da própria capacidade de cumprir a missão institucional (COLETI et al., 2023).



Este trabalho está licenciado sob a **Creative Commons Atribuição–Não Comercial (CC BY-NC)**. É permitida a reprodução, distribuição e adaptação do conteúdo para fins não comerciais, desde que seja atribuída a autoria e indicada a fonte original.



Na rotina dessas organizações, problemas aparentemente administrativos podem produzir efeitos diretamente relacionados à finalidade social. Registros incompletos, documentos dispersos, ausência de critérios uniformes para autorização de despesas, dificuldade de conciliar informações ou falta de acompanhamento do orçamento reduzem a capacidade de conhecer a situação financeira e de justificar decisões. A prestação de contas, nesse cenário, não deve ser tratada apenas como etapa posterior à execução dos recursos. Ela depende de procedimentos construídos ao longo do processo de gestão.

A legislação brasileira também reforça a importância da organização e da prestação de contas nas parcerias entre a administração pública e as OSCs. A Lei nº 13.019/2014, ao estabelecer o regime jurídico dessas parcerias, introduziu parâmetros para planejamento, execução, monitoramento e prestação de contas, o que amplia a importância de processos internos capazes de produzir informações verificáveis (BRASIL, 2014). Mesmo quando determinada organização não esteja submetida a uma parceria específica, a lógica de transparência e responsabilização permanece relevante para sua governança.

É nesse ponto que a Controladoria ganha pertinência. Sua função não se resume à conferência de lançamentos ou ao controle de receitas e despesas. Quando estruturada de acordo com o porte e as condições da organização, pode integrar orçamento, fluxo de caixa, controles internos, indicadores e informações contábeis e operacionais, transformando registros dispersos em subsídios para planejamento e decisão. Estudos recentes sobre organizações do terceiro setor apontam a utilização de instrumentos de controle gerencial especialmente nas áreas financeira e de prestação de contas (OLIVEIRA et al., 2023), enquanto pesquisas sobre a implantação de Controladoria em organizações do setor indicam efeitos positivos percebidos pelos gestores sobre eficiência, conformidade e transparência (MACHADO; SILVA, 2025).

A realidade da Associação Patinhas Unidas de Parintins (APUP) permite observar esse problema em uma situação concreta. Localizada em Parintins, no Amazonas, a associação desenvolve atividades voltadas à proteção e ao bem-estar animal, incluindo atendimento veterinário, campanhas de castração, ações sociais e iniciativas educativas. Sua operação envolve receitas provenientes de prestação de serviços, doações, campanhas, projetos e parcerias, circunstância que exige acompanhamento das entradas e saídas e, sobretudo, capacidade de relacionar a utilização dos recursos às atividades realizadas.





Diante disso, o objetivo geral deste estudo é analisar a importância da Controladoria para a transparência e a eficiência da gestão financeira da APUP. Como objetivos específicos, busca-se: identificar as práticas de gestão financeira e os mecanismos de controle utilizados pela associação; analisar a organização das informações, a transparência e a prestação de contas; e propor ferramentas de Controladoria ajustadas à realidade institucional observada.

O problema de pesquisa é formulado nos seguintes termos: como a Controladoria pode contribuir para ampliar a transparência e a eficiência da gestão financeira da Associação Patinhas Unidas de Parintins, fortalecendo os controles internos, a prestação de contas e o processo de tomada de decisão?

A relevância do estudo é simultaneamente prática e acadêmica. No plano organizacional, pretende-se oferecer caminhos de aprimoramento que não dependam, necessariamente, de estruturas complexas ou de elevado investimento. No plano acadêmico, a pesquisa aproxima a discussão sobre Controladoria das especificidades de uma OSC dedicada à proteção animal em contexto amazônico, contribuindo para a compreensão de como instrumentos de gestão podem ser adaptados a organizações cuja sustentabilidade depende de fontes de recursos variadas e de forte relação de confiança com a comunidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Controladoria

A Controladoria pode ser compreendida como uma função de apoio à gestão responsável por organizar e interpretar informações relevantes para o planejamento, o controle e a tomada de decisão. Seu valor está menos na quantidade de relatórios produzidos do que na capacidade de oferecer informações confiáveis, comparáveis e úteis no momento em que uma decisão precisa ser tomada. Em uma organização de pequeno ou médio porte, isso não exige necessariamente um departamento formal de grande dimensão; exige, sobretudo, responsabilidades definidas, rotinas consistentes e instrumentos adequados à complexidade das operações.

No terceiro setor, essa função assume uma particularidade: o desempenho financeiro não constitui um fim em si mesmo. Recursos captados, economizados ou aplicados devem ser avaliados também em relação à finalidade social que sustentam. A Controladoria, portanto, pode aproximar





dados financeiros de informações operacionais, permitindo que gestores acompanhem não apenas quanto foi arrecadado ou gasto, mas em que atividades os recursos foram empregados e quais resultados foram alcançados.

Melo e Araujo (2023) demonstram, em estudo sobre uma associação do terceiro setor, que técnicas de Controladoria podem ser utilizadas para enfrentar problemas operacionais e financeiros. A pesquisa de Oliveira et al. (2023), por sua vez, evidencia a presença de instrumentos de sistemas de controle gerencial em entidades do setor, com destaque para ferramentas relacionadas à gestão financeira e à prestação de contas. Esses achados reforçam a ideia de que controle e transparência não são dimensões isoladas.

Entre os instrumentos que podem integrar essa função estão o orçamento, o fluxo de caixa, a conciliação bancária, os indicadores de desempenho, relatórios gerenciais, controles por projeto ou fonte de recurso e procedimentos de autorização e conferência. A escolha deve considerar a estrutura disponível. Um sistema excessivamente sofisticado, difícil de alimentar e manter, pode produzir o efeito contrário ao pretendido. A utilidade do controle depende de sua regularidade e da capacidade de a equipe utilizá-lo.

Outro eixo é o controle interno. Procedimentos para autorizar despesas, conferir documentos, registrar operações, conciliar contas e definir responsabilidades reduzem a dependência de controles informais e ampliam a rastreabilidade das operações. O estudo de Machado e Silva (2025) é particularmente pertinente porque relaciona a atuação da Controladoria ao aprimoramento dos controles internos em uma fundação de apoio, encontrando percepção positiva dos gestores quanto à eficiência, à conformidade e à transparência.

Para a APUP, essa abordagem sugere que a Controladoria deve ser pensada como uma função integradora: os registros financeiros precisam conversar com o planejamento, os projetos, a prestação de serviços e os resultados das ações sociais. É essa integração, mais do que a simples criação de planilhas, que pode transformar informação contábil e financeira em instrumento de gestão.

2.2 Gestão financeira nas organizações do terceiro setor

A gestão financeira das OSCs envolve decisões sobre captação, planejamento, execução, controle e prestação de contas. A ausência de finalidade lucrativa modifica a lógica de avaliação,





mas não reduz a necessidade de disciplina financeira. Pelo contrário, como os recursos estão vinculados à missão e frequentemente possuem diferentes origens e condições de utilização, a organização precisa conhecer sua disponibilidade, suas obrigações e os custos associados às atividades que desenvolve.

O planejamento financeiro permite antecipar receitas e despesas, definir prioridades e avaliar necessidades futuras. O orçamento, quando acompanhado durante sua execução, estabelece um parâmetro para comparação entre o que foi previsto e o que efetivamente ocorreu. Essa comparação é útil porque transforma o orçamento em instrumento de gestão, e não em documento elaborado apenas para cumprir uma formalidade.

O fluxo de caixa cumpre função complementar. Enquanto o orçamento oferece uma visão planejada de receitas e despesas, o caixa permite observar a capacidade de honrar compromissos no curto prazo. O IDIS (2025) destaca a necessidade de integração entre orçamento, caixa e contabilidade, além da adoção de conciliações e relatórios que apoiem a sustentabilidade e a transparência das OSCs. A recomendação é especialmente pertinente em organizações que convivem com receitas sazonais ou imprevisíveis.

A diversificação das fontes de recursos também precisa ser acompanhada. Doações, prestação de serviços, campanhas, editais, convênios, parcerias e outras formas de financiamento apresentam diferentes graus de previsibilidade e podem conter restrições específicas. Por isso, não basta conhecer o valor arrecadado; é necessário identificar a origem, as condições de utilização e os compromissos associados a cada recurso.

Outro componente é a mensuração do desempenho. Indicadores financeiros, como evolução das receitas, despesas por categoria, saldo de caixa e participação relativa de cada fonte de recursos, podem ser combinados com indicadores operacionais, como quantidade de atendimentos, procedimentos realizados ou ações sociais executadas. Essa aproximação permite avaliar a relação entre recursos empregados e resultados produzidos.

No caso da APUP, a gestão financeira precisa responder a uma realidade com múltiplas atividades e diferentes fontes de receita. A adoção de orçamento, fluxo de caixa projetado, controles por projeto ou fonte de recurso e relatórios gerenciais pode contribuir para reduzir a dependência de registros isolados e favorecer decisões mais consistentes.





2.3 Terceiro setor e organizações da sociedade civil no Brasil

No Brasil, as OSCs constituem um campo heterogêneo, formado por entidades com diferentes finalidades, portes, estruturas e fontes de financiamento. A expressão ganhou especial relevância jurídica com a Lei nº 13.019/2014, que estabeleceu normas gerais para as parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. A lei não esgota o regime aplicável às entidades, mas oferece referência importante para compreender a crescente exigência de planejamento, execução, monitoramento e prestação de contas.

A profissionalização da gestão tornou-se uma questão relevante para a sustentabilidade dessas organizações. Coleti et al. (2023) relacionam a gestão financeira, a transparência e a continuidade das atividades das entidades estudadas. Mais recentemente, o debate sobre sustentabilidade financeira tem enfatizado a necessidade de integrar orçamento, caixa, contabilidade, governança e prestação de contas (IDIS, 2025).

Transparência, nesse contexto, não significa apenas disponibilizar documentos. A informação precisa ser organizada, compreensível, atualizada e passível de verificação. A prestação de contas ganha maior valor quando nasce de rotinas internas que permitem localizar documentos, conferir valores e explicar a relação entre o recurso recebido e a atividade realizada. A literatura sobre sistemas de controle gerencial no terceiro setor confirma a importância de instrumentos financeiros e de prestação de contas para a tomada de decisão e a divulgação de informações (OLIVEIRA et al., 2023).

A APUP insere-se nesse contexto como uma organização voltada à proteção e ao bem-estar animal. Sua atuação combina serviços veterinários, ações de castração, atividades sociais e outras iniciativas, o que produz demandas financeiras e administrativas diferentes. Essa diversidade torna particularmente importante a organização das informações por natureza da receita, categoria de despesa, projeto ou atividade, quando pertinente.

Assim, a relação entre terceiro setor, gestão financeira e Controladoria não deve ser vista como uma sequência rígida. A finalidade social orienta o uso dos recursos; a gestão financeira organiza sua aplicação; e a Controladoria ajuda a conectar planejamento, execução, controle, informação e decisão. É dessa articulação que pode resultar uma gestão mais eficiente sem afastamento da missão institucional.





3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois parte de uma situação organizacional concreta e busca produzir subsídios para seu aprimoramento. O estudo não se limita à discussão conceitual da Controladoria: procura compreender a gestão financeira da APUP e, a partir da realidade observada, propor instrumentos que possam ser incorporados às suas rotinas.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, uma vez que procura identificar e interpretar características das práticas financeiras, dos controles internos, da organização documental e da prestação de contas. A pesquisa descreve o fenômeno tal como encontrado, sem intervenção experimental sobre a organização.

Quanto à abordagem, é predominantemente qualitativa. A interpretação das práticas e das percepções dos participantes constitui o eixo da análise. Dados financeiros e operacionais foram utilizados como elementos complementares, inclusive para observar a evolução da arrecadação no período analisado. Essa combinação é coerente com uma investigação que pretende compreender processos em seu contexto, e não produzir inferências estatísticas para um universo mais amplo (Creswell; Creswell, 2021).

3.2 Procedimentos técnicos

O procedimento principal foi o estudo de caso, tendo a APUP como unidade de análise. A escolha permite examinar práticas de gestão financeira em seu ambiente real, considerando as características institucionais e operacionais da associação. O estudo de caso foi articulado à pesquisa documental e à pesquisa de campo, de modo a reunir evidências provenientes de diferentes fontes.

A pesquisa documental compreendeu o exame de relatórios financeiros, registros de receitas e despesas, documentos administrativos, controles internos e outros materiais produzidos no cotidiano da organização. A análise de documentos é adequada para investigar práticas já registradas e reconstruir processos a partir de evidências documentais (Lima Junior et al., 2021).

A pesquisa de campo envolveu observação direta das rotinas administrativas e financeiras e entrevistas semiestruturadas com pessoas vinculadas à gestão. As entrevistas permitiram explorar





procedimentos, dificuldades e percepções que não poderiam ser plenamente identificados apenas nos registros documentais.

A utilização conjunta dessas fontes favoreceu a triangulação das informações. Documentos, observações e relatos foram considerados de maneira articulada, evitando que as conclusões dependessem exclusivamente de uma única perspectiva.

3.3 Universo da pesquisa e seleção da amostra

O universo da pesquisa corresponde à Associação Patinhas Unidas de Parintins, organização da sociedade civil localizada em Parintins, Amazonas, cuja atuação está relacionada à proteção e ao bem-estar animal e inclui a prestação de serviços veterinários de caráter particular e social.

A seleção dos participantes e documentos foi intencional e não probabilística. Foram considerados os sujeitos e registros diretamente relacionados aos processos administrativos e financeiros investigados. Não se pretendeu realizar generalização estatística para outras organizações, mas compreender em profundidade a realidade da unidade estudada.

A amostra documental e de participantes compreendeu responsáveis pela gestão administrativa e financeira, colaboradores envolvidos nas rotinas financeiras e registros institucionais pertinentes ao objeto da pesquisa. A delimitação procurou reunir fontes capazes de esclarecer como os recursos são registrados, acompanhados e apresentados, bem como quais dificuldades interferem na produção de informações gerenciais.

3.4 Instrumentos de coleta, tratamento e análise dos dados

Foram utilizados três instrumentos de coleta: análise documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas. A análise documental concentrou-se nos registros financeiros e administrativos disponíveis; a observação acompanhou rotinas relacionadas ao registro, à organização e ao acompanhamento das informações; e as entrevistas buscaram compreender procedimentos, dificuldades e percepções dos envolvidos na gestão.

Após a coleta, os dados foram organizados segundo sua origem e posteriormente agrupados em categorias analíticas vinculadas aos objetivos específicos: gestão financeira; controles internos;





organização documental; transparência e prestação de contas; e utilização de informações para tomada de decisão.

A interpretação ocorreu de forma descritiva e analítica, confrontando os achados do caso com o referencial teórico. Os dados financeiros e operacionais disponíveis foram utilizados de modo complementar, inclusive em tabelas e representações gráficas quando pertinentes, sem pretensão de realizar inferência estatística.

Como limitação metodológica, destaca-se a concentração da análise em uma única organização e a dependência da disponibilidade e da qualidade dos documentos institucionais. Assim, os resultados devem ser compreendidos como evidências do caso estudado e não como retrato representativo de todas as OSCs ou de todas as associações de proteção animal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos documentos, das entrevistas e das observações indica que a APUP apresenta uma base de práticas financeiras já incorporada à rotina administrativa, sobretudo no registro das receitas e despesas, no acompanhamento das movimentações bancárias e no controle do fluxo de caixa. Também foi identificada evolução da arrecadação entre 2023 e 2025. Como o material analisado não apresenta, neste texto, a série numérica completa que permita mensurar a variação percentual, a interpretação é mantida em termos de tendência, sem atribuir ao crescimento uma magnitude que os dados disponibilizados não permitem demonstrar.

Esse resultado é relevante, mas não elimina as fragilidades encontradas. O ponto mais sensível não parece estar na inexistência absoluta de controles, e sim na falta de padronização e de integração entre eles. Há registros financeiros, porém ainda é limitada a produção de informações gerenciais que permitam comparar metas e resultados, acompanhar indicadores ou explicar com rapidez a situação de cada fonte de recurso.

Também foram identificadas dificuldades na organização documental, na digitalização dos registros e na divulgação periódica das informações. A consequência é dupla: internamente, aumenta-se o tempo necessário para localizar e consolidar dados; externamente, reduz-se a capacidade de demonstrar de maneira sistemática como os recursos foram aplicados e quais resultados foram produzidos. O achado converge com Oliveira et al. (2023), que identificaram, em





entidades do terceiro setor, forte utilização de instrumentos ligados à gestão financeira e à prestação de contas, justamente porque essas dimensões sustentam a transparência e a tomada de decisão.

A ausência de indicadores gerenciais constitui outra lacuna. Sem uma rotina mínima de indicadores, o acompanhamento tende a permanecer centrado no que já aconteceu, dificultando a identificação antecipada de desvios e necessidades. Machado e Silva (2025), ao estudar a percepção de gestores após a implantação da Controladoria em uma fundação de apoio, encontraram associação positiva entre a atuação da área e o aprimoramento de controles internos, eficiência, conformidade e transparência. Para a APUP, isso indica que o próximo passo não é simplesmente registrar mais dados, mas transformar os dados existentes em informação de gestão.

4.1 Indicadores gerenciais

Recomenda-se a adoção de um conjunto enxuto de indicadores, atualizado mensalmente. Entre os financeiros, podem ser acompanhados: receita total; receita por fonte; despesa total; despesa por categoria; saldo de caixa; variação do saldo; participação das doações na receita; participação das receitas de serviços; e execução orçamentária. No campo operacional, podem ser monitorados atendimentos veterinários, castrações, cirurgias, ações sociais e outros procedimentos que a associação já registre. A combinação dos dois grupos é importante porque evita uma leitura exclusivamente monetária do desempenho.

A escolha dos indicadores deve obedecer a uma regra simples: cada indicador precisa responder a uma pergunta de gestão. Se não orientar uma decisão, dificilmente justificará o esforço de coleta. Essa lógica é coerente com a literatura sobre Controladoria, que atribui valor à informação quando ela subsidia planejamento, controle e decisão (MELO; ARAUJO, 2023).

4.2 Painel gerencial

Um painel gerencial pode reunir os indicadores em uma única visualização, com atualização mensal. Não é necessário começar por uma plataforma complexa. Uma planilha estruturada, desde que padronizada e protegida, pode cumprir essa função inicialmente. O painel deve permitir comparar o realizado com o planejado, acompanhar tendências e destacar situações que exigem atenção.





A ferramenta também pode ser adaptada para diferentes públicos. A gestão interna necessita de informações detalhadas; associados, parceiros e sociedade podem receber uma síntese periódica, com linguagem acessível e dados essenciais. A separação entre informação gerencial interna e informação pública evita que a transparência se transforme em mera exposição indiscriminada de documentos.

4.3 Fortalecimento dos controles internos

Os achados justificam a elaboração de um manual de procedimentos financeiros e administrativos. O documento pode estabelecer responsabilidades, níveis de autorização, conferência de documentos, conciliação bancária, regras de compras, arquivamento, controle patrimonial e procedimentos para pagamentos. Sempre que a estrutura permitir, recomenda-se a segregação de funções entre quem solicita, autoriza, executa e confere determinada operação.

A padronização não precisa engessar a rotina. Seu objetivo é reduzir a dependência de conhecimento informal e criar uma trilha de verificação. Em uma organização pequena, algumas funções necessariamente permanecerão concentradas; nesse caso, controles compensatórios, como conferência posterior por outro responsável, aprovação periódica ou conciliação independente, podem reduzir riscos.

4.4 Planejamento financeiro e orçamento

A formalização de um orçamento anual integrado ao planejamento das atividades permitiria à APUP projetar receitas, despesas, investimentos e necessidades de caixa. O orçamento deve ser revisado periodicamente, sobretudo quando houver mudanças relevantes nas receitas ou nos custos. A comparação entre previsto e realizado pode gerar um relatório mensal curto, com justificativa para as principais variações.

O fluxo de caixa projetado complementaria o orçamento ao oferecer visão das necessidades de curto prazo. Essa prática é especialmente útil quando parte das receitas depende de campanhas, doações ou outras fontes de comportamento variável. O IDIS (2025) destaca precisamente a necessidade de articulação entre orçamento, caixa e contabilidade para uma gestão financeira mais organizada e transparente.





4.5 Digitalização e gestão documental

As dificuldades de armazenamento e localização de documentos justificam a implantação gradual de uma política de gestão eletrônica. A associação pode estabelecer estrutura padronizada de pastas, nomenclatura dos arquivos, controle de versões, permissões de acesso e rotina de backup. Documentos financeiros devem permanecer vinculados à operação correspondente, facilitando a conferência e a prestação de contas.

A digitalização também reduz o risco de perda de informações e diminui o tempo necessário para localizar comprovantes. Entretanto, digitalizar não significa simplesmente escanear documentos: é necessário definir quem arquiva, onde arquiva, como nomeia e por quanto tempo mantém cada registro. A organização documental precisa fazer parte do processo financeiro, e não ser uma tarefa deixada para o final.

4.6 Transparência e prestação de contas

A pesquisa indica que a transparência é uma das áreas que mais podem se beneficiar da estruturação da Controladoria. Recomenda-se a criação de uma seção específica no sítio eletrônico ou em outro canal institucional da APUP para divulgação periódica de informações. O conteúdo pode incluir relatórios de atividades, síntese financeira, projetos realizados, fontes de recursos, parcerias, indicadores e prestação de contas, observadas as restrições legais e a proteção de dados pessoais.

A prestação de contas deve ser construída ao longo da execução. Isso significa arquivar comprovantes, conciliar movimentações, acompanhar o orçamento e registrar justificativas para alterações relevantes antes da elaboração do relatório final. Essa lógica é consistente com as orientações recentes do IDIS (2025), segundo as quais orçamento, execução, documentação comprobatória e relatório financeiro precisam permanecer articulados.

Transparência, portanto, não se resume a publicar números. É necessário contextualizá-los: explicar de onde vieram os recursos, em que foram empregados e quais resultados foram produzidos. Essa conexão entre recurso e finalidade social tende a ser mais útil para parceiros, doadores e sociedade do que a simples disponibilização de documentos isolados.





4.7 Síntese das contribuições esperadas da Controladoria

As propostas podem ser organizadas em um ciclo contínuo: planejar, registrar, acompanhar, comparar, explicar e comunicar. O orçamento define expectativas; os controles registram a execução; os indicadores mostram tendências; os relatórios explicam variações; e a transparência comunica os resultados. A Controladoria atua como elo entre essas etapas.

Para a APUP, a mudança mais importante seria sair de um controle predominantemente operacional, concentrado no registro do que já ocorreu, para uma gestão que utilize as informações produzidas para decidir o que fazer em seguida. A intenção não é burocratizar a associação, mas tornar mais visíveis os riscos, as necessidades de caixa, os custos das atividades e os resultados alcançados.

Há, contudo, uma cautela necessária. As ferramentas propostas não garantem, isoladamente, maior eficiência. Seus efeitos dependem da regularidade de uso, da qualidade dos registros, da definição de responsabilidades e do comprometimento da gestão. A implantação deve, por isso, ser gradual, começando pelos controles de maior impacto e menor complexidade.

CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo analisar de que maneira a Controladoria pode contribuir para a transparência e a eficiência da gestão financeira da Associação Patinhas Unidas de Parintins. A análise do caso mostrou que a APUP já dispõe de práticas financeiras importantes, especialmente no registro de movimentações e no acompanhamento do caixa, além de apresentar crescimento da arrecadação no período de 2023 a 2025. Ao mesmo tempo, foram identificadas limitações na padronização dos controles, na organização documental, na produção de informações gerenciais e na divulgação sistemática das prestações de contas.

Esses achados permitem responder ao problema de pesquisa. A Controladoria pode contribuir não pela simples criação de novos registros, mas pela integração daqueles que já existem. Quando orçamento, caixa, controles internos, indicadores e documentação passam a funcionar de maneira coordenada, a gestão ganha melhores condições para identificar desvios, antecipar necessidades, justificar decisões e demonstrar a aplicação dos recursos.





As propostas apresentadas — indicadores, painel gerencial, manual de procedimentos, planejamento orçamentário, fluxo de caixa projetado, gestão eletrônica de documentos e mecanismo permanente de transparência — foram formuladas considerando a necessidade de adequação à estrutura da associação. A implantação deve ser gradual e acompanhada de revisão periódica, evitando a adoção de ferramentas que produzam burocracia superior à capacidade operacional da organização.

Do ponto de vista institucional, o fortalecimento desses processos pode ampliar a confiabilidade das informações e favorecer a prestação de contas perante associados, parceiros, doadores e sociedade. A transparência, nesse sentido, deixa de ser apenas uma obrigação documental e passa a integrar a própria estratégia de sustentabilidade. Para uma organização cuja atuação depende da continuidade das atividades e da confiança dos públicos que a apoiam, essa mudança é particularmente relevante.

Por fim, a pesquisa apresenta limitações próprias do estudo de caso. A análise está circunscrita à APUP e depende dos registros e informações disponibilizados durante a investigação, não permitindo generalizações estatísticas. Estudos futuros poderão acompanhar a implantação efetiva dos instrumentos propostos e comparar indicadores antes e depois das mudanças, produzindo evidências mais precisas sobre seus efeitos na eficiência financeira, na transparência e na capacidade de sustentabilidade da organização.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 1 ago. 2014.

CANSIAN, M. G. Gestão financeira do terceiro setor: avaliação de desempenho financeiro de organizações sem fins lucrativos. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.



Este trabalho está licenciado sob a **Creative Commons Atribuição–Não Comercial (CC BY-NC)**. É permitida a reprodução, distribuição e adaptação do conteúdo para fins não comerciais, desde que seja atribuída a autoria e indicada a fonte original.



COLETI, J. de C.; SILVA, V. M. da; FERREIRA, F. L. L.; MACEDO, K. G. Terceiro setor: gestão de empresas que atuam em benefício da sociedade. *Brazilian Journal of Business*, v. 5, n. 4, p. 1980-1992, 2023. DOI: 10.34140/bjbv5n4-010.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

FAUSTINO, M. S. C.; OLIVEIRA, A. M.; SILVA, J. F. A contabilidade e a prestação de contas em organizações do terceiro setor. *Revista de Contabilidade e Gestão*, 2022.

FIDELIS RAMALHO, G. G.; FREITAS FONTES JÚNIOR, D.; OLIVEIRA, M. H. de; COSTA GORGÔNIO, E.; QUEIROZ, L. M. N. de. Efetividade financeira em cenários de incerteza econômica: análise em uma organização do terceiro setor. *Revista Controladoria e Gestão*, v. 7, n. 2, p. 1628-1647, 2026. DOI: 10.5281/zenodo.21031662.

IDIS – INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. Gestão financeira no terceiro setor: um guia para garantir sustentabilidade e transparência nas organizações sociais. São Paulo, 13 nov. 2025. Disponível em: <https://www.idis.org.br/gestao-financeira-no-terceiro-setor-um-guia-para-garantir-sustentabilidade-e-transparencia-nas-organizacoes-sociais/>. Acesso em: 12 set. 2026.

LIMA JUNIOR, E. B.; OLIVEIRA, G. S. de; SANTOS, A. C. O. dos; SCHNEKENBERG, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, v. 20, n. 44, 2021.

MACHADO, L. de S.; SILVA, V. de S. da. Percepção dos gestores quanto aos controles internos após a implantação da Controladoria: um estudo de caso em uma fundação de apoio goiana. *Razão Contábil e Finanças*, Fortaleza, v. 16, n. 1, 2025. DOI: 10.71136/rrcef. v16i1.582.

MELO, M.; ARAUJO, J. A. O. Controladoria no terceiro setor: uma investigação sobre o uso das técnicas de controladoria em uma associação de mulheres empreendedoras. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, v. 9, n. 1, p. 3-23, 2023. DOI: 10.21574/remipe. v9i1.385.

OLIVEIRA, M. K.; GAERTNER, E. W.; MEURER, A. M.; LOPES, I. F. Transparência, estrutura organizacional e instrumentos de sistemas de controle gerencial na gestão de entidades do terceiro





Revista Buriti: Direito, Sociedade e Sustentabilidade - Amazonidades. ISSN 2595-6795, v. 1, n. 1, 2026. <https://doi.org/10.5281/>

setor. Revista Ciências Sociais em Perspectiva, v. 22, n. 42, p. 190-213, 2023. DOI: 10.48075/revistacsp.v22i42.30775.

TAKO, K. V.; KAMEO, S. Y. (org.). Metodologia da pesquisa científica: dos conceitos teóricos à construção do projeto de pesquisa. Campina Grande: Amplla Editora, 2023.



Este trabalho está licenciado sob a **Creative Commons Atribuição–Não Comercial (CC BY-NC)**. É permitida a reprodução, distribuição e adaptação do conteúdo para fins não comerciais, desde que seja atribuída a autoria e indicada a fonte original.