

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

CAROLINA MARLENE QUINTINO MARTINS

**Gestão Baseada em Valor aplicada ao Terceiro Setor:
Um estudo de caso na Associação Presente**

MONTES CLAROS

2019

CAROLINA MARLENE QUINTINO MARTINS

**Gestão Baseada em Valor aplicada ao Terceiro Setor:
Um estudo de caso na Associação Presente**

Versão Original

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial (PPGDE) da Universidade Estadual de Montes Claros para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial.

Área de Concentração: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Ernani Mendes Botelho

Coorientador: Prof. Me. Igor Veloso Colares Batista

MONTES CLAROS

2019

Nome: MARTINS, Carolina Marlene Quintino

Título: Gestão Baseada em Valor aplicada ao Terceiro Setor: Um estudo de caso na Associação Presente

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial (PPGDE) da Universidade Estadual de Montes Claros para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial

Aprovada em: 17/06/2019

Banca Examinadora

Prof. Dr.: Carlos Renato Theóphilo de Almeida

Instituição: Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES

Julgamento: APROVADA

Prof. Me.: Igor Veloso Colares Batista

Instituição: Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES

Julgamento: APROVADA

Prof. Me.: Paulo Henrique Pimentel Veloso

Instituição: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG

Julgamento: APROVADA

AGRADECIMENTOS

O meu mais profundo agradecimento vai para aquele que segurou minhas mãos, que é minha força e esperança, permitindo-me chegar à conclusão desse trabalho. Merecedor de Toda Honra, Toda Glória, Todo Louvor e Toda Adoração: Deus.

Esse mesmo Senhor colocou anjos em minha vida e estes se apresentam como pessoas auxiliadoras em momentos tenebrosos. Assim, agradeço ao meu amor, Mateus, que sempre entendeu os períodos de ausência e sofrimento e, com muito amor, amparou-me diante das dificuldades.

Ao meu filho Arthur, que representa inspiração para assumir desafios e superar obstáculos.

À minha mãe, por todas as orações e por sempre manter a fé.

Aos meus irmãos, que me fortalecem com seu amor constante.

Ao meu sogro e minha sogra, por todo auxílio com meu filho em minhas ausências.

À minha prima Raiza, que sempre se mostra interessada e presente, inclusive na vida do meu filho.

Às minhas amigas, parceiras e companheiras de oração, de luta, de choro e de força: Amélia Rodrigues, Emilly Rangel e Luciane Alkimim. Obrigada!

Ao meu orientador Ernani Botelho por toda paciência e todo auxílio no desenvolvimento desse trabalho.

Ao meu coorientador, Prof. Igor Colares, por ser amigo, parceiro e muito generoso em todos os momentos de necessidade.

Ao Prof. Carlos Renato, por ser minha inspiração acadêmica e por toda contribuição nesse trabalho.

Ao Prof. Felipe Fróes, por acreditar no meu potencial como docente.

À Associação Presente, nas figuras de Priscila e Sueli, pela abertura e pelo apoio no desenvolvimento desse trabalho.

A todos os citados a minha profunda e sincera gratidão!

“Combati o bom combate, acabei a carreira,
Guardei a Fé” (BÍBLIA, Timóteo 2, 4:7).

RESUMO

MARTINS, Carolina Marlene Quintino. **Gestão Baseada em Valor aplicada ao Terceiro Setor**: um estudo de caso na Associação Presente. 92 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial) – Universidade Estadual de Montes Claros, Montes Claros, 2019.

O Terceiro Setor no Brasil apresenta-se como amparo ao governo e tem se destacado com crescimento e representatividade no assistencialismo do país. Não diferente de empresas do setor privado, estas organizações não governamentais necessitam de profissionalização e aperfeiçoamento gerencial, visando à perpetuidade na prestação dos seus serviços assistenciais à sociedade. Dessa forma, esse trabalho objetivou apresentar uma opção de modelo gerencial conhecida como Gestão Baseada em Valor (VBM), a partir de um diagnóstico dos indicadores de valor contidos na teoria, referente ao período de 2014 a 2016, na Associação Presente, localizada na cidade de Montes Claros – MG. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com estratégia de pesquisa, Estudo de Caso Único e Holístico. Foi feito estudo bibliográfico sobre os principais temas envolvidos aliado à pesquisa empírica. Os indicadores financeiros de valor foram levantados a partir do EVA®, do MVA e da Metodologia SROI, buscando a apuração de criação ou destruição de valor na entidade, no período analisado, a partir do critério *pattermatching* (modelo correspondência). Já os indicadores não financeiros de valor foram obtidos a partir de seis entrevistas realizadas com os principais responsáveis dos setores organizacionais da Associação, utilizando-se a análise de conteúdo sobre estas. O trabalho contribui, dessa forma, para proporcionar informações importantes para o aperfeiçoamento gerencial do caso em questão. Ao final, como resultados, a entidade demonstrou criação de valor, sob o ponto de vista econômico-financeiro e não-financeiro, apresentando eficiência em seu desempenho e na gestão de seus recursos.

Palavras-chave: Gestão Baseada em Valor (VBM). Terceiro Setor (TS). Indicadores de Valor. Avaliação de Desempenho. Retorno sobre o Investimento Social (SROI).

ABSTRACT

MARTINS, Carolina Marlene Quintino. **Value-Based Management applied to the Third Sector**: the Presente Case. 92 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial) – Universidade Estadual de Montes Claros, Montes Claros, 2019.

The third sector in Brazil is presented as support to the government and has excelled with growth and representativeness in the assistentialism of the country. Not unlike private sector companies, these non-governmental organizations need professionalization and managerial improvement aiming at perpetuity in the provision of their care services to society. Thus, this work aims to present an option of managerial model known as value based management (VBM), from a diagnosis of the value indicators contained in the theory, referring to the period from 2014 to 2016, in an association located in City of Montes Claros-MG. This is an exploratory research, with a research strategy of a single and holistic case study. A bibliographical study was carried out on the main topics involved in empirical research. The financial indicators of value were collected from the VAS, MVA and the SROI methodology, aiming to determine the creation or destruction of value in the entity, in the period analyzed from the pattermatching criterion (correspondence model). The non-financial indicators of value were obtained from 6 interviews conducted with the main responsible of the organizational sectors of the entity, and content analysis was performed on them. The work contributes to the attempt to provide important information for managerial improvement of the case in question. As results, the entity demonstrated value creation, from the economic-financial and non-financial point of view, showing efficiency in its performance and in the management of its resources.

Keywords: Value-Based Management (VBM). Third Sector (TS). Value Indicators. Performance Evaluation. Social Return on Investment (SROI).

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valor de mercado do serviço de hospedagem na cidade de Montes Claros	54
Tabela 2 – Valor de mercado do prato feito na cidade de Montes Claros	55
Tabela 3 – Valores de mercado das refeições em Montes Claros	56
Tabela 4 – Valores das refeições servidas nos hospitais em Montes Claros.....	56
Tabela 5 – Valor de mercado da cesta básica em Montes Claros.....	56
Tabela 6 – Valor da cesta básica em Montes Claros	57
Tabela 7 – Valores de mercado do aluguel de Micro-ônibus em Montes Claros.....	58
Tabela 8 – Preço de mercado do aluguel de Micro-ônibus em Montes Claros.....	58
Tabela 9 – Valor de mercado da consulta de acompanhamento oncológico	59
Tabela 10 – Consulta de acompanhamento oncológico	59
Tabela 11 – Valor de mercado do acompanhamento psicoterapêutico.....	60
Tabela 12 – Valor de mercado de acompanhamento de serviço social	60
Tabela 13 – Valor de mercado do acompanhamento individual do enfermeiro.....	61
Tabela 14 – Valor de mercado de acompanhamento nutricional	61
Tabela 15 – Valores gerais de mercado de cada serviço prestado pela Associação Presente..	62
Tabela 16 – Cálculo do EVA® com adaptações para a Associação Presente	63
Tabela 17 – Cálculo do MVA com adaptações para a Associação Presente	64
Tabela 18 – Demonstração de <i>deficit</i> e superávit de 2014.....	66
Tabela 19 – Demonstração de <i>deficit</i> e superávit de 2015.....	66
Tabela 20 – Demonstração de <i>deficit</i> e superávit de 2016.....	67
Tabela 21 – Definição dos indicadores modelo SROI da primeira etapa: valor do negócio ...	68
Tabela 22 – Definição dos indicadores modelo SROI da primeira etapa: valor causa social..	69
Tabela 23 – Definição dos indicadores modelo SROI da primeira etapa: valor entidade	70
Tabela 24 – Índices de Retorno	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRALE	Associação Brasileira de Linfoma e Leucemia
ACI	Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Montes Claros
CFESS	Conselho Federal de Serviço Social
CMPC	Custo Médio Ponderado de Capital
COFEN	Conselho Federal de Enfermagem
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
EVA®	<i>Economic Value Added</i> ou Valor Econômico Agregado
FNN	Federação Nacional dos Nutricionistas
GLPV	Grupo Luta Pela Vida
IES	Instituição de Ensino Superior
IGP-M	Índice Geral de Preços do Mercado
INV	Investimento
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
IR	Imposto de Renda
LOP	Lucro Operacional
MVA	<i>Market Value Added</i> ou Valor de Mercado Agregado
ONG	Organização Não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OTS	Organizações do Terceiro Setor
ROI:	Return on Investment ou Retorno sobre o Investimento
S/As	Sociedades Anônimas
Selic	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SPMS	Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico ou <i>Strategic Performance Measurement System</i>
SROI	<i>Social Return on Investment</i> ou Retorno sobre o Investimento Social
SUS	Sistema Único de Saúde
TS	Terceiro Setor
UNIMONTES	Universidade Estadual de Montes Claros

VBM *Value Based Management* ou Gestão Baseada em Valor
VPL Valor Presente Líquido

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos Anteriores sobre Gestão Baseada em Valores	18
Quadro 2 – Abrangência e Características do Terceiro Setor	23
Quadro 3 – Direcionadores de Valor	41
Quadro 4 – Categorização entrevista e questionários processo de análise de conteúdo	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação	21
Figura 2 – Organograma da Associação Presente	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema de Pesquisa	14
1.2 Problema de Pesquisa	17
1.3 Justificativa e Relevância	18
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Geral	18
1.4.2 Específicos	18
1.5 Estudos Anteriores	19
1.6 Estrutura da Dissertação	21
2 TERCEIRO SETOR	23
2.1 Origem do Terceiro Setor	23
2.2 Conceitos e Características do Terceiro Setor	24
2.3 Organizações Pertencentes ao Terceiro Setor	26
2.3.1 As Associações	27
2.3.2 As Fundações	27
2.3.3 Serviços Sociais Autônomos ou Paraestatais	28
2.3.4 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPS	29
3 GESTÃO BASEADA EM VALOR	30
3.1 Gestão Financeira	30
3.2 Gestão Baseada no Valor	31
3.2.1 Direcionadores de Valores	32
3.2.2 Indicadores de Desempenho	34
3.2.2.1 EVA.....	35
3.2.2.2 MVA.....	36
4 GESTÃO BASEADA EM VALORES APLICADA AO TERCEIRO SETOR	37
4.1 Indicadores Financeiros de Valor	38
4.1.1 SROI	38
4.2 Indicadores não Financeiros de Valor	39
5 METODOLOGIA	43
5.1 Estratégia de Pesquisa	43
5.2 Técnicas de Coleta de Dados	43
5.3 Análise de Dados	45

5.4 Protocolo de Pesquisa	45
5.5 Limitações da Pesquisa Empírica	45
6 O CASO PRESENTE	47
6.1 Perfil da Instituição	47
6.1.1 História	48
6.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos	48
6.1.3 Estrutura Assistencial	48
6.1.4 Eventos	50
6.1.5 Organograma	51
6.2 Análise dos Dados	52
6.2.1 Etapa 1 – Adaptações Teóricas ligadas a atribuição de receita	53
6.2.1.1 Hospedagem.....	55
6.2.1.2 Alimentação.....	56
6.2.1.3 Transporte.....	58
6.2.1.4 Atendimentos Especializados.....	59
6.2.1.5 Consulta Oncológica.....	60
6.2.1.6 Psicologia.....	60
6.2.1.7 Serviço Social.....	61
6.2.1.8 Enfermagem.....	62
6.2.1.9 Nutricionista.....	62
6.2.2 Etapa 2 – Diagnóstico Financeiro da Associação Presente	63
6.2.2.1 Indicador EVA.....	64
6.2.2.2 Indicador MVA.....	65
6.2.2.3 Metodologia SROI.....	66
6.2.3 ETAPA 3 – Análise dos Indicadores Não Financeiros de Valor	74
6.2.3.1 Processo Decisório.....	74
6.2.3.2 Gestão Administrativa e Financeira.....	76
6.2.3.3 Relação com a Sociedade.....	78
6.3 Proposta de Melhoria de Captação de Recursos	79
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
APÊNDICE	88
Apêndice A	88
Apêndice B	92

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema de Pesquisa

Diante de consideráveis e constantes transformações ocorridas nas organizações, da complexidade nas relações humanas e da necessidade, cada vez mais frequente, da utilização de ferramentas de gestão por todas as organizações, torna-se imprescindível a busca incessante por conhecimento e aperfeiçoamento gerencial pelas instituições.

Uma indagação presente dentro das finanças empresariais é a que se refere ao principal objetivo de uma empresa. O alcance do lucro a qualquer custo não é o maior objetivo gerencial, mas sim a criação de valor ao acionista, que busca resultados positivos e sustentáveis (SOUZA, 2014; ROSS; WINTERFIELD, 2015).

Assaf Neto (2010) apresenta uma abordagem cujo enfoque da administração financeira está na promoção de riqueza para seus proprietários, acarretando benefícios aos investidores, com reflexos nos recursos econômicos da sociedade, e potencializando, assim, a riqueza de toda a economia.

As organizações localizadas no que é conhecido como Terceiro Setor (TS) objetivam essencialmente suprir alguma lacuna não preenchida pelo estado, em forma de serviços básicos à população. São instituições diferenciadas em toda a sua estrutura e que necessitam, como todo tipo de organização, de aperfeiçoamento no processo da tomada de decisões, a fim de apresentarem, da mesma forma, resultados positivos para que sobrevivam e obtenham novos investimentos (VOLTOLINI, 2003).

De acordo com um estudo feito pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), em 2017, o Brasil finalizou o ano com um total de 820 (oitocentos e vinte) mil organizações da sociedade civil. Do montante total apurado na pesquisa, 86% (oitenta e seis por cento), isto é, 709 (setecentos e nove) mil eram associações civis sem fins lucrativos, sendo o restante distribuído entre instituições religiosas e privadas.

A importância do TS encontra-se na expressividade obtida por esse tipo de instituição no país. Ainda segundo o mencionado estudo do IPEA em 2017, 40% (quarenta por cento) destas organizações estão localizadas na região Sudeste; 25% (vinte e cinco por cento), na Nordeste; 19% (dezenove por cento), na Sul; 8% (oito por cento), na Centro-Oeste; e outros 8% (oito por cento), na Norte. Isso aponta a relevância de desenvolver estudos nas referidas organizações, que existem em significativa quantidade no Brasil.

Apesar de não possuírem diretamente a finalidade lucrativa, necessitam de capital para sobreviver. Assaf Neto (2006) e Fregonesi (2005) elucidam, como importante característica relacionada à manutenção de mencionadas entidades, o fato de que estas precisam gerar resultados para que haja investimento em novos projetos sociais. No entanto, acrescenta Araújo (2005) que a maior parte das entidades do terceiro setor possui uma gestão amadora.

Kother (2001) afirma que há necessidade de profissionalização no terceiro setor por quatro motivos: o novo contexto social, em que há maior importância ligada a esse setor, colocando-o em posição estratégica no país; o trabalho voluntário, o que demanda maior preparo para recepção desse público; o sentido maior da ação social, que está em busca da resolução efetiva dos problemas sociais; e, por último, os assistidos, que, em sua maioria, estão em situação de vulnerabilidade e precisam de inclusão social e de auxílio.

Para Fisher (2005) e Falconer (1999), a falta de competência gerencial, de planejamento, de conhecimento e de definição clara dos resultados esperados são limitações nessas instituições, fortalecendo suas dificuldades. Além disso, a carência de recursos também é um fator crítico e passível de atenção nessas organizações.

A partir desse contexto, e visando à sustentabilidade e à sobrevivência do TS, Lopes (2006), Merege (2004), Tenorio (2003) e Camargo (2001) são uníssomos em esclarecer que é imprescindível a profissionalização da gestão nas entidades sem fins lucrativos.

A Gestão Baseada em Valor (VBM) é uma abordagem administrativa, de acordo com a qual os objetivos da empresa, suas técnicas analíticas e seus processos gerenciais são ordenados com a finalidade de maximizar seu valor. É, nesse sentido, aplicada ao processo decisório em todos os níveis organizacionais (COPELAND; COLLIER; MURRIN, 2000). Este trabalho analisa esta abordagem como ferramenta para melhoria gerencial da Associação Presente, localizada em Montes Claros/ MG. A entidade, atua na prestação de assistência médica, alimentícia, de transporte e hospedagem, dentre outras, a pacientes carentes do Norte de Minas Gerais e Sul da Bahia que se encontram na luta contra o câncer.

Uma vez que administrar é decidir, essência da gestão, o presente estudo, destina-se a fornecer informações, a partir da Gestão Baseada em Valor ou *Value Based Management* (VBM), que auxiliem a direção no processo que diz respeito às futuras decisões a serem tomadas, tencionando a continuidade do negócio (ASSAF NETO, 2014).

Fregonesi (2005) elucidam que a VBM está relacionada à melhoria das decisões estratégicas. Essa melhoria, sem dúvida, contribui para uma gestão mais eficaz dos recursos

da organização, considerados escassos, principalmente quando se trata de organizações sem fins lucrativos.

De acordo com Drucker (1994), a tomada de decisões fornece a definição de sucesso ou fracasso das organizações, bem como apresenta riscos e compromete recursos presentes com um futuro incerto. Dessa forma, Assaf Neto (2006) e Fregonesi (2005) asseveram que, devido ao crescimento do assistencialismo e aumento das organizações do Terceiro Setor, muitas destas apresentam problemas de gestão, existindo, no entanto, a possibilidade de adequação e aplicação do Modelo VBM, com adaptações à teoria proposta no referido setor.

Domanski (2009) explicita que as organizações do TS precisam manter-se competitivas, sob a lógica estratégica e de longo prazo. O autor argumenta que o conceito de Gestão Baseada em Valor é estimado e admitido pelas organizações, proporcionando o retorno dos clientes, a inspiração dos funcionários, a satisfação e o orgulho dos seus proprietários.

Citado autor (2009, p. 83) salienta, ainda, que “o valor se torna uma medida da eficácia e eficiência da atividade, o que pode ser extremamente útil nas operações diárias de cada organização sem fins lucrativos”.

Por intermédio das finanças corporativas e da contabilidade gerencial, apresentar-se-á, assim, um instrumento de gestão financeira ligado à criação de valor e à disseminação desta a todo o componente institucional. Esse instrumento trata-se da Gestão Baseada em Valor (VBM) (FREZZATI; CUNHA, 2004).

Essa pesquisa evidenciará, desse modo, a aplicabilidade desse instrumento numa organização específica do Terceiro Setor, na tentativa de, a partir de um diagnóstico financeiro, apresentar informações que proporcionem melhorias no processo de tomada de decisões da organização.

Como benefício maior, tem-se a proposta de implementação da VBM pela Associação, desde a cultura organizacional até os processos administrativos, podendo ser objeto de estudo de futuras pesquisas.

Este trabalho analisa uma alternativa para gestão de entidades do Terceiro Setor. Desenvolve uma análise do período definido, para a organização estudada, a partir da discussão de informações financeiras sob a ótica da Gestão Baseada em Valor.

1.2 Problema de Pesquisa

O Estudo do Terceiro Setor apresenta grande relevância, uma vez que os recursos são escassos e os objetivos que envolvem o setor dizem respeito à Responsabilidade Social, à solidariedade e ao auxílio aos menos favorecidos, ou desfavorecidos, de alguma forma, pelo Estado. Outro fator importante neste estudo refere-se às dificuldades inerentes à gestão de recursos, uma vez que, geralmente, há pouca especialização gerencial por parte dos fundadores das organizações.

Dessa forma, com a intenção de contribuir, de forma específica, com a entidade aqui estudada, a indagação central do presente trabalho consiste em compreender: qual é o diagnóstico financeiro da Associação Presente, à luz da Gestão Baseada em Valor, analisando-se o período que compreende os anos de 2014 a 2016?

Já que a gestão financeira dos recursos escassos do Terceiro Setor é a ferramenta essencial no processo de tomada de decisões, a Gestão Baseada em Valor é o instrumento norteador sobre as possíveis direções a serem seguidas, tendo em vista a utilização de indicadores que refletem a criação ou destruição de valor nas organizações. Isso acrescenta a definição de estratégias financeiras voltadas para maximização do valor da empresa (FREZZATI; CUNHA, 2004; FREGONESI, 2005).

1.3 Justificativa e Relevância

Sob a ótica da administração financeira, da contabilidade gerencial e o processo de gestão como um todo, esta pesquisa pretende estudar a associação em questão, apresentando um diagnóstico para melhoria gerencial das suas atividades organizacionais, principalmente no que tange à gestão dos recursos financeiros.

A colaboração diz respeito a propiciar uma alternativa de gestão que almeje a criação de valor e a propagação dessa criação a toda organização, indo além de um instrumento em organizações com recursos escassos e pouca preocupação com a gestão desses recursos.

O presente estudo buscou fornecer embasamento para posteriores pesquisas sobre a Gestão Baseada em Valor aplicada ao Terceiro Setor. Outra contribuição importante inerente a este trabalho é ser um guia prático para estudiosos, gestores e pesquisadores que tenham interesse nos aspectos atinentes à Gestão Baseada em Valor no Terceiro Setor.

Este trabalho é desenvolvido sob a forma de um estudo de caso. Como indica Yin (2015), um componente especialmente importante nesse tipo de estratégia de pesquisa é a proposição de estudo. Ao tempo em que a proposição orienta o desenvolvimento do trabalho, conduz à possível generalização do estudo de caso. Esse tipo de generalização, em vez de se apresentar na forma de generalização estatística, própria de outras estratégias de pesquisa, como o levantamento, assume a forma de generalização analítica, que tem como propósito expandir e generalizar proposições teóricas.

Em vista disso, a proposição teórica que norteia este estudo é: a Gestão Baseada em Valor (VBM) é uma abordagem administrativa aplicável à análise da maximização de valor em entidades de terceiro setor, desde que realizadas adequações requeridas pelas suas peculiaridades.

O estudo busca contribuir, de forma específica, com a entidade aqui estudada, apontando os próximos passos a serem galgados, tendo por escopo a sua perpetuidade e a criação constante de valor.

A contribuição visada pelo presente trabalho vai além da perspectiva da instituição estudada. O que se pretende, em consonância com a estratégia de pesquisa escolhida, é concorrer para a generalização analítica da proposição de estudo. Para tanto, busca obter resultados que possam se somar aos obtidos nos estudos afins relacionados, de forma a que, como resultados múltiplos, reforcem a proposição de estudo.

1.4 Objetivos

Os objetivos norteiam execução do trabalho. Abaixo estão discriminados :

1.4.1 Geral

O objetivo geral do presente estudo é fornecer um diagnóstico financeiro sobre a criação ou destruição de valor na associação pesquisada, no período analisado, sob a ótica da VBM.

Suplementarmente, alguns outros objetivos serão perseguidos:

1.4.2 Específicos

- Caracterizar a Gestão Baseada em Valor e o Terceiro Setor com base em seu principal arcabouço teórico;

- Avaliar o desempenho a partir de indicadores financeiros (EVA®, MVA e SROI), sob a ótica da criação ou destruição de valor, analisando informações contábeis da entidade do período de 2014 a 2016.
- Analisar os indicadores de valor não financeiros – quadro envolvendo os autores Domanski (2009) e Fregonesi (2006).

1.5 Estudos Anteriores

Algumas perspectivas e estudos feitos anteriormente foram fontes fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa. Os objetivos propostos nos mencionados trabalhos, bem como os resultados alcançados, tornaram-se motivação e auxílio para ampliarem o cenário estudado. O quadro abaixo apresenta os trabalhos anteriores:

Quadro 1 – Estudos Anteriores sobre Gestão Baseada em Valores

Quadro 1- Estudos Anteriores		
Ano	Autores e Temas	Objetivos
2005	Tema: Gestão Baseada em Valor aplicada ao Terceiro Setor: Um estudo prático Autor: Mariana Simões Ferraz do Amaral Fregonesi Pesquisa: Dissertação de Mestrado	Verificar a aplicabilidade da Gestão Baseada em Valor no Terceiro Setor. Aplicar o EVA e MVA com devidas adaptações
2006	Tema: Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Um estudo de caso Autores: Edvalda Araújo Leal e Rubens Famá Pesquisa: Artigo Científico	Investigar empiricamente quais são os mecanismos de governança passíveis de implementação nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) para que as mesmas alcancem desempenho social eficiente. A organização analisada foi o Grupo Luta Pela Vida (GLPV), entidade responsável pela administração do Hospital do Câncer em Uberlândia-MG
2006	Tema: A influência dos <i>Stakeholders</i> na estratégia: um estudo de caso em uma organização do Terceiro Setor Autor: Jéferson Weber dos Santos Pesquisa: Dissertação de Mestrado - Universidade Pontifícia do Rio Grande do Sul	Analisar a influência dos <i>stakeholders</i> no processo de formação e na implementação das estratégias de uma organização do terceiro setor de origem empresarial
2006	Tema: Gestão Baseada em Valor Aplicada do terceiro Setor Autor: Alexandre Assaf Neto Pesquisa: Artigo Científico	Verificar a aplicabilidade da Gestão Baseada em Valor no Terceiro Setor. Aplicar o EVA® e MVA com devidas adaptações
2008	Tema: A Gestão Estratégica de Custos nas Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso no Estado da Paraíba Autores: Orleans Silva Martins; Carlos Pedrosa Neto; Aneide Oliveira Araújo Pesquisa: Dissertação de Mestrado	Investigar o uso da Gestão Estratégica de Custos no processo de tomada de decisão de uma organização do Terceiro Setor do Estado da Paraíba, destacando as vantagens de se gerir estrategicamente os custos dessa organização
2009	Tema: Desempenho em Organizações sem fins lucrativos: as concepções dos atores envolvidos Autor: Rejane Roecker	Verificar quais as concepções predominantes de desempenho em uma organização sem fins lucrativos na perspectiva de cada grupo de atores envolvidos em sua dinâmica, tendo como objetivos

Pesquisa: Dissertação de Mestrado

específicos: identificar atores importantes na dinâmica do funcionamento da organização em estudo

2009	<p>Tema: Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI – <i>Social Return On Investment</i> Autor: Cleberon Luiz Santos de Paula; Haroldo Guimarães Brasil; Pouri do Carmo Mário Pesquisa: Artigo Científico</p>	<p>Avaliar a capacidade de mensuração do resultado social com base em demonstrações financeiras de organizações sem fins lucrativos, considerando a importância de mensurar e evidenciar esse resultado, sob vários aspectos, especialmente em relação à captação de recursos. Devido à falta de indicadores que possibilitem a mensuração do retorno social para cada recurso arrecadado e gerido pelas organizações sem fins lucrativos, utilizou-se a metodologia SROI como instrumento de avaliação e mensuração do desempenho da gestão dessas organizações</p>
2009	<p>Tema: Gestão de Organizações Não Lucrativas - O primeiro passo Autor: Jaroslaw Domanski Pesquisa: Artigo Científico</p>	<p>O valor de uma empresa é entendido como a soma de benefícios para seus proprietários ou acionistas. Todos os esforços de gestão devem, portanto, concentrar-se em maximizar a satisfação dos proprietários da empresa. É um conceito de gestão amplamente aceito, e um meio que significa que os clientes retornam, também inspirando os funcionários a trabalharem melhor todos os dias, deixando os proprietários orgulhosos e satisfeitos com seus lucros. Se o conceito funciona tão bem entre as organizações empresariais, não há razão para que o terceiro setor não se beneficie de sua experiência positiva. O principal objetivo deste artigo é dar o primeiro passo para a transferência do conceito para organizações do terceiro setor</p>
2010	<p>Tema: Formulação de um Plano Estratégico em instituições do Terceiro Setor: o caso de uma ONG de pequeno porte com modelo de gestão baseado na hierarquização das decisões Autor: José Antônio Ferreira Alves Pesquisa: Dissertação de Mestrado - Faculdade Campo Limpo Paulista</p>	<p>Propor um modelo de gestão que integrasse o planejamento e o monitoramento do processo de planejamento estratégico em uma organização não governamental (ONG). Na busca deste objetivo, buscou-se a fundamentação teórica em modelos de gestão utilizados por empresas privadas (segundo setor) e governamentais (primeiro setor)</p>
2011	<p>Tema: Gestão de Organizações Não Governamentais Autor: André Luís Centofante Alves Pesquisa: Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual Paulista</p>	<p>O desenvolvimento da pesquisa teve a clara intenção de agregar conhecimento científico à questão da gestão nas entidades pertencentes ao Terceiro Setor e, consequentemente, estabelecer aproximações teóricas e práticas entre as áreas do Serviço Social e da Administração, diretamente responsáveis pelo processo de formação educacional e humana de crianças inseridas no contexto das creches francanas</p>
2016	<p>Tema: A Gestão do Fluxo das Informações Contábeis – Financeiras como subsídio do processo de decisão: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior do Terceiro Setor Autor: Luís Fernando Conduto</p>	<p>Analisar os fluxos informacionais das informações contábil-financeira de natureza orçamentária presentes em uma IES do Terceiro Setor, no que tange à relevância para o processo decisório</p>
2018	<p>Tema: A Gestão Estratégia em entidades do TS; Autor: Lidiane Fernandes Rocha Daradda Pesquisa: Dissertação de Mestrado</p>	<p>As principais contribuições apontam que o SPMS pode ser utilizado nas entidades sem fins lucrativos, além daquelas que visam lucro e fazem uso do mesmo, bem como contribui a lacuna teórica sobre as medidas de desempenho adequadas ao terceiro setor</p>
2018	<p>Tema: Avaliação de Sistemas de Gestão de Desempenho e Criação de Valor Social em</p>	<p>Os resultados do trabalho apontam para a potencial aplicabilidade do <i>Social Enterprise Balanced</i></p>

<p>Negócios sociais sob a perspectiva do <i>Social Enterprise Balanced Scorecard</i> Autor: Daniel Marques Périgo Pesquisa: Dissertação de Mestrado</p>	<p><i>Scorecard</i> como mecanismo de mensuração e gestão no contexto dos negócios sociais, ao proporcionar uma visão mais equilibrada do seu desempenho</p>
---	--

Fonte: Elaborado pela Autora.

1.6 Estrutura da Dissertação

A presente pesquisa foi dividida em cinco partes: (1) Introdução; (2) Fundamentação Teórica; (3) Gestão Baseada em Valor; (4) Metodologia de Pesquisa; (5) Resultado da Pesquisa Empírica; (6) Considerações Finais.

A introdução é composta pelo Capítulo 1 que inclui: tema de pesquisa; justificativa e relevância; problema de pesquisa; objetivos desta; estudos anteriores e estrutura da dissertação.

A fundamentação teórica tem como objetivo principal apresentar o embasamento para a realização da pesquisa. Esta parte foi dividida em três capítulos. No Capítulo 2, faz-se uma análise do terceiro setor, procurando abordar temas como sua origem e suas características, bem como a legislação em que se assenta o setor.

O capítulo 3 aborda a Gestão Baseada em Valor, conceito, origens e indicadores originalmente desenvolvidos para empresas privadas, especialmente sociedades anônimas.

O Capítulo 4 propõe-se a fazer uma referência à Gestão das Organizações não Governamentais, enfatizando: gestão financeira; Direcionadores de Valores; Indicadores de Desempenho; e Gestão Baseada em Valor Aplicado ao Terceiro Setor.

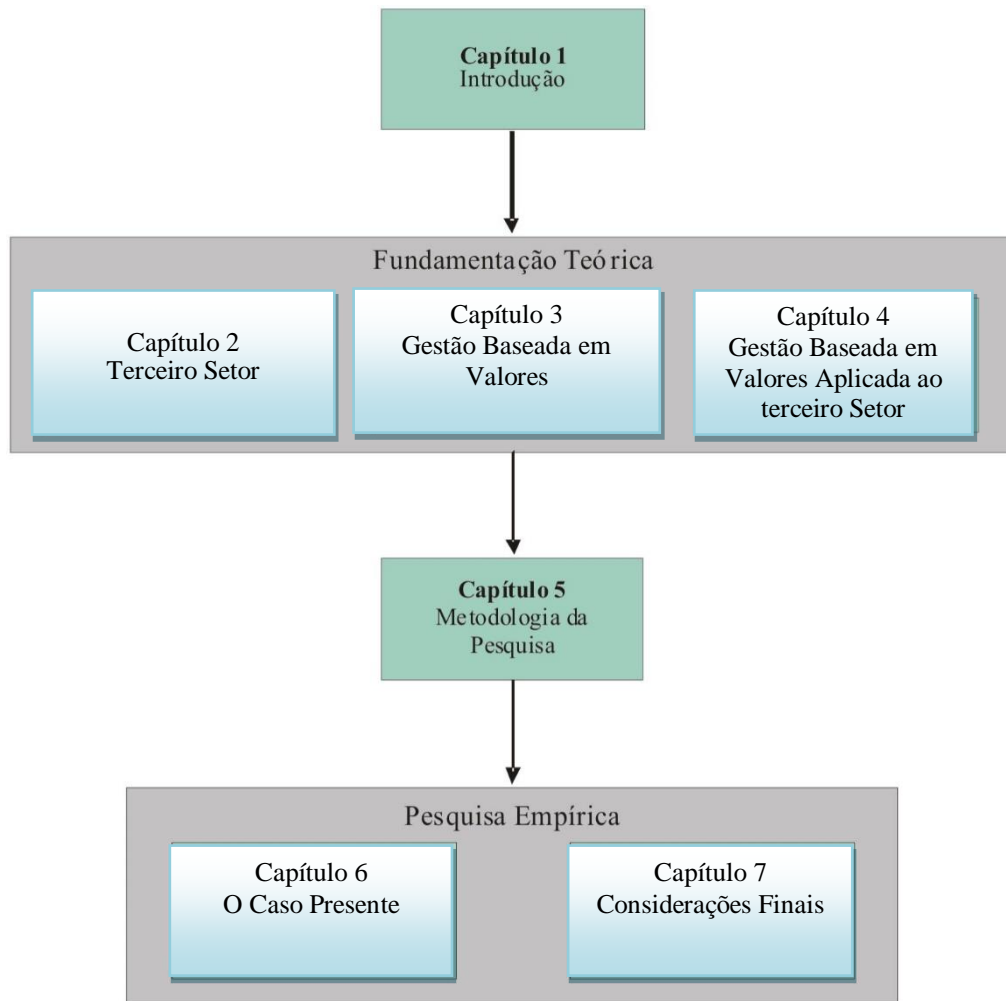
Após a fundamentação teórica, a próxima etapa refere-se à metodologia para o desenvolvimento da pesquisa empírica. Referida divisão é composta pelo Capítulo 5, elencando a estratégia de pesquisa utilizada, as técnicas para coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

O Capítulo 6 apresenta, por sua vez, o estudo de caso sobre a aplicação da Gestão de Valor na associação em questão e está dividido em três tópicos: adaptações teóricas ligadas à atribuição de receita, diagnóstico financeiro da instituição e análise dos indicadores não financeiros de valor.

Por fim, o Capítulo 7 pondera as discussões referentes às perguntas apresentadas no capítulo introdutório, tratando das considerações finais e das sugestões de pesquisas futuras.

As referências bibliográficas estão listadas ao final do texto.

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pela Autora.

Finda-se o capítulo introdutório deste trabalho.

2 TERCEIRO SETOR

O capítulo em questão aborda o Terceiro Setor encontrado na literatura. Inicia-se apresentando a origem do mencionado setor, os conceitos e suas características segundo os pesquisadores do tema. Por fim, analisam-se as organizações pertencentes ao setor.

2.1 Origem do Terceiro Setor

Quando se refere ao Terceiro Setor, faz-se menção às organizações que se encontram entre o Estado, o Mercado e a Sociedade. Devido a uma série de características, sem fins lucrativos, não estatais, essas entidades possuem diversas nomenclaturas, como: organizações sem fins lucrativos; setor sem fins lucrativos; organizações não governamentais; organizações do terceiro setor; ou, ainda, organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP).

Pelo viés histórico de construção conceitual, Lourenço e Santos (2010) afirmam que o Terceiro Setor é consequência de iniciativas religiosas e obras assistenciais que ocorreram nos séculos XVI e XVII, logo após o Estado de Bem Estar Social, estabelecendo o papel estatal em prover ao indivíduo sua sobrevivência. Alguns acontecimentos propiciaram o fortalecimento do setor: a Segunda Guerra Mundial, ao gerar a objetivação dos ideais do Terceiro Setor; a Guerra Fria; e o renascimento do neoliberalismo na década de 60, sendo importantes marcos mundiais que trouxeram à tona a participação popular nas políticas públicas para garantirem os direitos coletivos.

O surgimento do citado setor pode ser definido, numa perspectiva que resgata os primórdios da humanidade, quando se observam os primeiros atos de ajuda coletiva às necessidades básicas daqueles mais necessitados (MANÃS; MEDEIROS, 2012).

Entende-se, no entanto, que o termo Terceiro Setor teve sua origem nos Estados Unidos com a visão social de entidades sem fins lucrativos, estabelecendo-se que estas são proibidas de assim serem consideradas se houver divisão de lucros com seus dirigentes, decorrente de superávit. Esse setor envolve vários tipos de organizações sem fins lucrativos e, no Brasil, uma das principais formas de atuação do setor é por meio de Organizações Não-Governamentais (ONGs) (MANÃS; MEDEIROS, 2012).

No Brasil, o TS começou a ter forma a partir dos movimentos sociais ocorridos na década de 70, que, além de um ideal destinado ao favorecimento dos excluídos da sociedade,

tinham caráter reivindicatório, assistencialista e filantrópico. Esses movimentos representavam ações políticas em oposição ao regime autoritário, com o propósito do fortalecimento da democracia (GANDOLFI *et al.*, 2008).

Com o início do processo de democratização política na década de 80, muda-se o contexto político econômico, bem como as instituições e a visão sobre elas. A emergência do setor representou uma mudança profunda e inédita no Brasil no tocante ao papel do Estado e do mercado e, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública (KAMEYAMA, 2002).

Já na década de 90, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, o TS foi destaque em decorrência de programas como a Comunidade Solidária, que foi fundamental no papel de articulador e de mobilizador entre as ações do governo e as múltiplas iniciativas da sociedade (KAMEYAMA, 2002).

Com o governo de Luís Inácio Lula da Silva, em 2002, mantém-se a continuidade articuladora com a sociedade, resgatando-se, por outro lado, a função de maior responsabilidade do Estado perante os problemas sociais, por meio de programas, como o Fome Zero, por exemplo (KAMEYAMA, 2002).

2.2 Conceitos e Características do Terceiro Setor

Como já exposto, a terminologia Terceiro Setor é relativamente nova, podendo ser definida como um setor que se encontra entre o público e o privado, isto é, entre o primeiro e o segundo setores. Nesse sentido, para melhor compreensão, torna-se necessário identificar o que seriam esses setores. O primeiro refere-se à figura do Estado e compreende as três esferas de governo: União, Estado e Município (BRANDÃO; SILVA; GUADAGNIN, 1998).

O segundo diz respeito ao mercado que compreende as empresas, denominadas entidades privadas, que atuam em benefício próprio e particular. Uma das características deste setor é o objetivo da lucratividade. No quadro a seguir é apresentado um resumo dos três setores (BRANDÃO; SILVA; GUADAGNIN, 1998):

Quadro 2 – Abrangência e Características do Terceiro Setor

Ambiente	1º Setor Estado	2º Setor Mercado	3º Setor Sociedade organizada
Agente	Governo e poderes públicos	Empresas	Organizações não lucrativas e não governamentais
Finalidade precípua	Regulação	Lucro	Emancipação e justiça social
Iniciativas	Públicas com fins públicos	Privadas com fins privados	Privadas com fins públicos

Fonte: Adaptado de Brandão, Silva e Guadagnin, 1998.

Para ilustrar, o Quadro 2 trata da atuação dos setores, suas finalidades e iniciativas. No Brasil, o TS, caracterizado por Durão (1995) como empresas não lucrativas, serve a comunidade realizando um trabalho que promove a cidadania em defesa dos direitos da sociedade, não se tratando de assistencialistas tradicionais.

O surgimento do referido setor no país ocorreu no período de autoritarismo cujo cenário era de modernização e nascimento de uma sociedade organizada com autonomia em relação ao governo. Com isso, vários conceitos sobre o tema geraram muita dúvida, pois não levaram em consideração aspectos jurídicos e organizacionais necessários para tal definição. A esse respeito, Voltolini (2003, p. 28) afirma que o TS

Trata-se de organizações de natureza privada e finalidade pública, portanto sem finalidade de lucro, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral, e dos excluídos preferencialmente.

Para Cabral (2007, p. 75), o setor é consequência da incapacidade do governo em prover os bens públicos:

O Terceiro Setor cresce de maneira proporcional ao encolhimento do governo na provisão dos bens coletivos que lhe são exclusivamente pertinentes e de modo proporcional á diversidade da população que se apresenta, capacitando-o financeiramente para atender a uma demanda que o mercado não supre.

Os movimentos que proporcionaram o surgimento do Terceiro Setor objetivavam a criação de organizações sem fins lucrativos, a fim de incorporar a cidadania e a representação social. O universo das pessoas que formam esse tipo de organização e seus objetivos podem dar continuidade a um trabalho já existente, sendo estimuladas por questões, movimentos e problemas sociais urgentes.

Lourenço e Santos (2010) alegam que o TS serve como instrumento de transformação social, acarretando nova consciência coletiva. Cabral (2007, p. 50) acrescenta que o setor é “Um conjunto de organismos resultante desse processo de publicização que nasce da representação que indivíduos privados, coletivamente, fazem da questão social, propondo-se a realizar ações práticas para tornar sua solução hegemônica”.

O autor salienta que mencionado setor não se encontra efetivamente no espaço público ou privado, localizando-se numa área intermediária, sem definição clara. Tachizawa (2007, p. 18) esclarece que

Este setor ocupa espaços não preenchidos pelo estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial.

Sampaio (2004) afirma, ainda, que o “Terceiro Setor é o termo que identifica organizações da sociedade civil, que se distinguem das organizações do Mercado e do Estado”. Há duas características essenciais na diferenciação do referido setor dos demais: a ausência de lucro e a direção não é exercida pelo Estado. Além disso, Salamon (1997) adiciona outros aspectos: o alto grau de autogerenciamento e o nível significativo de participação voluntária.

A estrutura interna do setor é composta por: Assembleia Geral, Diretoria, Conselho fiscal, e, facultativamente, Conselho Consultivo. A respeito da constituição das ONGs, Tachizawa (2007, p. 18) esclarece que

- a. A Diretoria estabelece um modelo democrático e participativo de gestão que pode ou não ser desempenhada por uma pessoa ou então por um colegial. Seus participantes são eleitos ou então designados, de acordo com o regulamento interno;
- b. A Assembleia Geral é a reunião estabelecida por lei que deve ser constante entre os membros da ONG a fim de nortear a direção da organização. Nela tem-se a aclamação da diretoria mencionada acima;
- c. O Conselho Fiscal não é um órgão obrigatório, mas é importante para qualquer organização que queira se tornar uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), pois na mesma, a presença do Conselho Fiscal é sim obrigatória.

Dentro do contexto de junções em prol de ações sociais visando realizar atividades que o governo não consegue desenvolver, têm-se as Organizações Não Governamentais (ONGs), juridicamente caracterizadas como associações ou fundações.

2.3 Organizações Pertencentes ao Terceiro Setor

O denominado Terceiro Setor é composto por entidades sem fins lucrativos criadas a partir da participação voluntária em um cenário não governamental. Nesse sentido, trata-se de entidade que não realiza distribuição de eventuais lucratividades após o pagamento de todas as despesas, incluindo-se os impostos.

Dentro das organizações que fazem parte do citado setor, encontram-se as ONGs (Organizações Não Governamentais), as entidades filantrópicas, as Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), organizações sem fins lucrativos e outras formas de associações civis sem fins lucrativos.

2.3.1 As Associações

O conceito de associações diz respeito à pessoa jurídica cuja finalidade não é obter lucro. Esta é formada por pessoas que possuem objetivos em comum e bens, sem dividi-los entre seus membros.

Szazi (2006, p. 27) trata a associação como “pessoa jurídica criada a partir da união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa”. Suas principais características são a junção de pessoas e a finalidade não lucrativa. A criação desse tipo de entidade não se refere apenas a um órgão de cunho social, pois, muitas vezes, não visam lucro e não servem de proveito a todos, a exemplo de clubes recreativos, clubes de colecionadores, etc.

A constituição de uma associação ocorre através de uma assembleia que reúna, no mínimo, duas pessoas que possuam maioria civil, podendo ser em qualquer lugar, sem convocação da imprensa, ou mesmo escrita. Podem, outrossim, ser extintas pela decisão dos seus associados ou por decisão judicial transitada em julgado (SZAZI, 2006).

Salomon (1997) afirma que para a convergência do Terceiro Setor, quatro crises e duas mudanças revolucionárias proporcionaram diminuição do papel do Estado e aumento das ações de caráter associativo: a crise do *Welfare State*, nos anos 1980, a crise do desenvolvimento nos países de Terceiro Mundo, a crise global do meio ambiente, a crise do socialismo, a revolução das comunicações e o crescimento mundial dos anos 60. O autor elaborou o conceito inicial de Revolução Associativo, tendo, posteriormente, alterado para a terminologia Terceiro Setor.

2.3.2 As Fundações

As fundações são consideradas por Szazi (2006) um tipo especial de pessoa jurídica, pois podem ser criadas pela decisão de apenas uma pessoa. Sua criação é feita diante da manifestação da vontade do seu fundador, devendo ser feita em escritura pública ou testamento. Esta manifestação deverá ser clara, contendo os objetivos da fundação, que deverão ser lícitos, não lucrativos e de interesse público. Além disso, podem ser extintas caso seu objetivo seja inútil, ilícito ou vença seu prazo de existência, bem como pela reunião de seus membros com voto favorável de dois terços dos presentes e aprovação do Ministério Público.

As fundações têm por objetivo servir a uma causa de interesse público determinada, podendo ser de direito público ou privado e sendo caracterizadas pelo cunho social (SALOMON; ANHEIER, 1997).

Para constituição de uma fundação é necessário, de acordo com o artigo 62 do Código Civil, que seu cuidador faça escritura pública ou testamento, com dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina e somente podendo ser constituída para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. As principais diferenças entre as associações e as fundações são: as primeiras são constituídas por pessoas com liberdade para definir seus objetivos; as segundas são constituídas por um patrimônio e vontade do instituidor, cujos objetivos atendam às causas religiosas, morais, culturais e de assistência (RESENDE, 2006).

2.3.3 Serviços Sociais Autônomos ou Paraestatais

Borges (2011, p. 2) afirma que os Serviços Sociais Autônomos ou Paraestatais referem-se a

[...] entidades com criação autorizada por lei, com personalidade de direito privado, sem fins lucrativos, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou profissionais, vinculadas ao sistema sindical, mantidas por contribuições para fiscais ou dotações orçamentárias.

O autor ressalta que esse tipo de instituição não recebe delegação para a prestação de serviço público, e sim desenvolve atividade privada de interesse público, surgindo o interesse governamental em incentivar.

Os primeiros serviços sociais autônomos dos setores corporativo e de aprendizagem, que se podem chamar de clássicos, foram criados ainda na vigência da Constituição de 1946, conhecidos geralmente como Sistema S: SESI, SESC, SENAC e SENAI (BORGES, 2011).

Scaff (2005, p. 281) analisa os decretos leis que autorizaram a criação do SESI e do SENAC assinalando que “o intuito era de colaboração, mas com autonomia, inclusive frente ao Poder Público, pois as receitas fiscais eram atribuídas para que aquelas entidades arrecadassem e gerissem seu próprio patrimônio”.

2.3.4 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPS

As organizações conhecidas como OSCIPS são regidas pela Lei 9.790/99 e são diferenciadas dentro do conceito de Terceiro Setor por terem objetivos especificamente públicos. Essa lei institui o Termo de Parceria entre OSCIP e Estado, visando desburocratizar o processo de captação e agilizar o recebimento de recursos para financiar suas atividades. Assim, tais entidades são obrigadas a apresentar as demonstrações contábeis e prestar contas anualmente (SZASI, 2006).

Para Violin (2006, p. 210), a Lei das OSCIPs “introduz uma nova concepção de esfera pública social, que possibilita firmar parcerias entre Estado e sociedade civil sobre novas bases mais condizentes com as atuais exigências de publicização e eficiência das ações sociais”.

Szasi (2006) afirma que, para qualificar como OSCIP no Brasil, a instituição precisa desenvolver algumas atividades como: promoção da assistência social; promoção da cultura; promoção gratuita da educação, da saúde, da segurança alimentar e nutricional; promoção do desenvolvimento econômico e social; combate à pobreza; promoção do voluntariado; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais.

Assim, as OSCIPs são dotadas de algumas vantagens, dentre as quais o acesso a recursos privados pelo uso de incentivos fiscais pela empresa patrocinadora que deduz as doações como despesa e outras vantagens.

3 GESTÃO BASEADA EM VALORES

A fundamentação teórica irá apresentar um grupo seletivo de autores que constituem pilares essenciais para o presente estudo. Aqui serão ampliados entendimentos relevantes sobre o tema, proporcionando embasamento conceitual e técnico do assunto. Os tópicos explorados serão os seguintes: Gestão Financeira, Gestão Baseada em Valor, Direcionadores de Valor, Indicadores de Desempenho.

3.1 Gestão Financeira

As Finanças e seu estudo envolvem instituições financeiras, governos, mercados financeiros nacionais, mercado financeiro internacional e indivíduos. Finanças é uma arte e, ao mesmo tempo, uma ciência de administração dos ativos e passivos financeiros (SOUZA, 2014).

Souza (2014) compara as finanças com a arte que surge a partir da necessidade de identificação de investimentos próprios para cada investidor. Já a contraposição com a ciência envolve as metodologias de acompanhamento dos fluxos de recursos das empresas e das pessoas.

O autor acrescenta que o termo Finanças alcança o estudo do dinheiro e outros ativos, a gestão e o controle desses ativos, a análise e a gestão dos investimentos e o financiamento de recursos para a implantação de negócios e projetos. Além disso, a respeito das origens, afirma que o termo surgiu na década de 50 do século passado, com a conotação de fim da dívida, advindo do francês.

Sob o ponto de vista do curto prazo, os objetivos das Finanças estão ligados à geração dos lucros, partindo do pressuposto que há uma procura constante de geração de maiores lucros a cada período. Entretanto, este não é o maior objetivo da empresa. A maximização da riqueza dos proprietários como objetivo a longo prazo poderia ser o primordial a ser buscado, mas, igualmente, não pode ser o principal propósito de uma empresa (SOUZA, 2014).

A criação de valor para o acionista surge, então, como o objetivo a ser perseguido empresarialmente, uma vez que se buscam resultados positivos que ocasionem lucros sustentáveis assim refletidos na valorização das ações da empresa, proporcionando geração de valor ao acionista (SOUZA, 2014).

Ross *et al.* (2015) reiteram o posicionamento de Souza (2014) e, outrossim, sugerem alguns outros objetivos, do mesmo modo, relevantes ligados à finalidade da gestão financeira. Os autores elencam os seguintes itens: sobrevivência da empresa, superação da concorrência, maximização das vendas, participação de mercado, minimização dos custos e manutenção do crescimento dos lucros.

3.2 Gestão Baseada no Valor

Esse tópico da pesquisa tratará do modelo de Gestão Baseada em Valor desenvolvido para entidades da esfera privada, especialmente as sociedades anônimas. Desse modo, não estará em evidência a VBM para o Terceiro Setor em razão da importância deste tema para o presente estudo, a ser estudado com as respectivas adaptações para as organizações sem fins lucrativos e as metodologias propostas no Capítulo 4.

Frezatti e Cunha (2004) sustentam a teoria de que a *Value Based Management* (VBM) é um sistema de gestão que engloba toda a empresa, em que os processos são repensados desde as definições das estratégias até os indicadores de desempenho.

A VBM é uma abordagem administrativa, de modo que os objetivos da empresa, suas técnicas analíticas e seus processos gerenciais são ordenados com a finalidade de maximizar seu valor. É, nesse sentido, aplicada ao processo decisório em todos os níveis organizacionais (COPELAND; COLLIER; MURRIN, 2000).

A Gestão Baseada em Valor é um processo integrador, que objetiva a melhoria do processo de tomada de decisões estratégicas e operacionais nas organizações de forma global, a partir da ênfase dada aos direcionadores de valor. O foco desta não pode ser apenas a metodologia em si, mas principalmente a mudança cultural da empresa. É necessário do administrador um interesse nas sutilezas do comportamento organizacional, bem como utilizar a avaliação como métrica do desempenho e instrumento de decisão.

Assaf Neto (2010) afirma que o modelo em estudo possui um objetivo principal, a maximização da riqueza dos proprietários de capital, visualizada no preço de mercado das ações. Esse modelo enfoca a perpetuidade da empresa, sua continuidade, sua capacidade de competir e de agregar riqueza a seus proprietários. O principal indício de agregação de riqueza ao acionista é a criação de valor, obtida mediante eficientes estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras. Para o autor, "O valor é uma medida bem mais completa", aborda uma visão vinculada à perpetuidade do empreendimento (ASSAF NETO, 2010, p. 155).

Desse modo, priorizar o valor para o acionista precisa ser uma meta contínua da administração, uma vez que “isto inclui a necessidade de desenvolver e institucionalizar uma filosofia de administração de valor em todos os níveis da organização” (COPELAND; COLLIER; MURRIN, 2000, p. 29).

Administrar valor, segundo Copeland, Collier e Murrin (2000), abrange as seguintes etapas: primeiramente, é preciso investigar a atual situação de geração de valor e, a partir disso, identificar as oportunidades de reestruturação; posteriormente, é imprescindível atuar sobre estas oportunidades; e, por fim, é necessário promover a instalação de uma filosofia de criação de valor dentro dos processos administrativos da empresa. A criação de valor acontece através do desenvolvimento de planos estratégicos e operacionais consistentes.

Assaf Neto (2010) afirma que uma empresa cria valor quando for capaz de proporcionar aos seus proprietários de capital um ganho, uma remuneração acima das suas expectativas mínimas de retorno. Esse conceito envolve o cálculo da remuneração dos custos implícitos, conhecido como custo de oportunidade do capital investido, que não são levantados pelas abordagens tradicionais da contabilidade. Vários motivos explicam a busca das empresas pela criação de valor, dentre elas, o poder do mercado em avaliar os investimentos e selecionar as melhores estratégias. Outra justificativa apresentada é a globalização e sua influência sobre os mercados financeiros.

Acrescente-se o fato de o mercado competitivo mostrar-se aberto apenas a empresas eficientes capazes de agregar valor em suas decisões. Por fim, o desenvolvimento profissional conduz para o atendimento das expectativas dos acionistas e, conseqüentemente, a maximização do valor de mercado das empresas (ASSAF NETO, 2010).

Um investimento é considerado atrativo somente quando a remuneração oferecida for o bastante para remunerar o custo de oportunidade do capital próprio aplicado na empresa. O custo de oportunidade, por sua vez, é entendido como o retorno da melhor alternativa de investimento deixada por uma outra oportunidade de investimento, considerando riscos semelhantes, uma vez que não existe embasamento ao se comparar alternativas com diferentes níveis de risco, em se tratando de custo de oportunidade (ASSAF NETO, 2010).

Copeland, Collier e Murrin (2000) salientam ainda que a “Administração baseada em valor pode ser entendida como a combinação de uma cultura voltada para criação de valor e dos processos e sistemas administrativos necessários para traduzir essa cultura em ação”.

3.2.1 Direcionadores de Valores

Assaf Neto (2010) afirma que qualquer variável que exerça significativa influência sobre o valor da empresa é chamado Direcionador de Valor. Esse conceito é aplicado quando se deseja mensurar a criação de valor de um negócio, permitindo que se investigue toda cadeia de resultados que gera valor para a empresa.

Para Copeland, Collier e Murrin (2000), conhecer os *Drivers Valuers* ou Direcionadores de Valores é fundamental, pois facilita a atuação destes sobre o valor e, a partir desse conhecimento, “a administração aprende a conhecer o resto da organização e estabelece um diálogo sobre o que ela espera que seja cumprido”.

Rappaport (2001) utiliza a nomenclatura indicadores de valor, mais especificamente, indicadores chaves de valor, para tratar do assunto do presente tópico. O autor esclarece que se trata de um sistema de gestão por objetivos, que se relaciona diretamente com realizações recentes, com extremas influências positivas sobre o valor a longo prazo de uma empresa. Como exemplos, têm-se: satisfação dos clientes, melhorias na produtividade, abertura de novas filiais etc.

O autor acrescenta que a projeção desses indicadores chaves é um alicerce para a criação de valor, tendo em vista o longo prazo. Tal procedimento é entendido como algo desafiador, revelador e recompensador. Há sete direcionadores de valor, macrodirecionadores, financeiros primordiais para a agregação de valor em uma empresa:

[...] crescimento em vendas, margem de lucro operacional, investimento incremental em ativos fixos, investimento incremental em capital de giro, alíquota de imposto de renda base caixa, custo de capital e duração do crescimento em valor. Uma vez que possuem amplitude e complexidade para utilização operacional, precisam estar ligados ao “microdirecionadores”, que proporcionam uma análise prioritária nas atividades que maximizam o valor em detrimento daquelas que fornecem pouco ou nenhum potencial de criação de valor (RAPPAPORT, 2001, p. 153-195).

Ainda de acordo com Rappaport (2001, p. 196), para analisar os direcionadores de valor de uma unidade de negócios, é preciso seguir três passos. O primeiro é produzir um “mapa” dos direcionadores de valor do negócio. Para isso, deve-se determinar os microdirecionadores que influenciam o crescimento de vendas, as margens de lucro operacionais e as necessidades de investimentos. O segundo passo é dimensionar a sensibilidade do valor, buscando descobrir qual tem maior impactos sobre o valor. Por fim, o terceiro e último passo é isolar os direcionadores que podem sofrer influências dos gestores,

que são incontroláveis. O objetivo principal, nesse caso, é “identificar aqueles direcionadores que têm alto impacto sobre o valor e que também são controláveis”.

Consoante Martin e Perty (2004, p. 81), alguns direcionadores de valor incluem: “montante de vendas, taxa de crescimento em vendas, margem de lucro operacional, relação ativos/vendas e impostos base caixa”.

Young e O'Byrne (2003) igualmente utilizam o termo indicadores de valor para fazer referência aos *drivers valuers*, direcionado para a obtenção de EVAs® futuros, classificando-os em duas categorias: “componentes do EVA® – direcionadores financeiros” e “Indicadores Prospectivos do EVA® – direcionadores não financeiros”.

Os direcionadores considerados financeiros pelos autores são: margem de lucro; giro de ativos fixos; e prazo de estocagem, sendo também chamados de prospectivos, isto é, indicadores passados de criação de valor, demonstrando o valor depois que o fato ocorre (AUTOR, ANO).

Ainda de acordo com os autores, alguns itens fazem parte dos indicadores não financeiros, dentre eles: a satisfação do cliente, o alcance dos objetivos estratégicos e a qualidade, que são os direcionadores mais significativos. Vale ressaltar que esses autores consideram como métricas de desempenho apenas o EVA®, focando a VBM apenas sob este ponto de vista.

Há, ainda, a possibilidade de utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como alternativa viável para identificação dos principais direcionadores de valor, apesar de essa alternativa não ter sido criada visando complementação à criação de EVAs® futuros (YOUNG; O'BYRNE, 2003).

Para Domanski (2009, p. 3), os direcionadores de valor são também nomeados como Motivadores de Valor, ou “variáveis que influenciam no valor da organização”. Segundo o autor, os direcionadores mais relevantes carecem de revisão frequentemente. A identificação destes é um item importante, inclusive no Terceiro Setor, auxiliando na maximização da eficiência e eficácia das atividades das organizações não governamentais.

Dessa forma, existem direcionadores considerados financeiros, ligados às métricas de cálculo de desempenho, e não financeiros, a exemplo de alguns ativos intangíveis de uma organização. Domanski (2009) acrescenta que, tratando-se de organizações, dentre elas as que não possuem finalidade lucrativa, é importante a identificação dos influenciadores de valor, destacando os direcionadores que se localizam dentro dos recursos organizacionais, com destaque para os ativos intangíveis ou não financeiros.

3.2.2 Indicadores de Desempenho

Nesse tópico, serão apresentadas algumas métricas financeiras (EVA®, MVA) para avaliação de desempenho sob a ótica da VBM para entidades privadas. Em relação às métricas tradicionais da contabilidade de apuração de lucros, a Gestão Baseada em Valor, a partir dos indicadores abaixo, tenta suprir as deficiências contidas nos métodos clássicos. Drucker (1994) já afirmava a importância de avaliar os resultados nas instituições sem fins lucrativos, tendo em vista a pouca atenção dispensada e a dificuldade em medir e controlar esses fatores neste tipo de organização.

Segundo Henri (2008), Nascimento *et al.* (2011) e Gozer (2009), os indicadores de desempenho proporcionam auxílio ao processo decisório através das informações disponibilizadas. Possuem, além disso, o intuito de refletir o resultado das atitudes institucionais (OTLEY, 1999). Acrescente-se que tais indicadores podem ser financeiros e não financeiros.

3.2.2.1 EVA®

Segundo Frezatti e Cunha (2004), os Indicadores de Desempenho revelarão a saúde do negócio, se houve melhora, estabilidade ou piora, considerando intervalos de tempos adequados. O EVA® é considerado um importante indicador de valor que pode ser utilizado a fim de analisar o desempenho interno da organização, de um investimento e desenvolver uma análise de mercado. É também conhecido como lucro econômico ou lucro residual, isto é, resíduo que sobra após todos os custos serem encobertos.

Ehrhardt *et al.* (2001, p. 68) esclarecem que o EVA® “foca a eficiência gerencial em um determinado exercício”, de modo que, além do lucro contábil, estabelece uma estimativa do lucro econômico real de uma empresa. Acrescente-se que os cálculos de valor econômico dimensionam a medida de aumento de valor para o acionista. Dessa forma, referido indicador fornece uma base útil para determinar o desempenho gerencial em todos os níveis, e, conseqüentemente, é muito utilizado para determinar a remuneração da administração.

Para determinar o EVA®, estima-se o custo de capital, obtido a partir da média ponderada entre o custo de capital próprio e o custo do capital de terceiros após o imposto de renda. Assim, ao definir o custo de capital, a empresa terá um padrão de retorno mínimo a ser aceito em seus investimentos. Quando o retorno for maior que o custo de capital, a empresa

estará criando valor, obtendo um EVA® positivo. Por outro lado, se esse indicador for negativo significa que a empresa destruiu valor (FREZATTI; CUNHA, 2004).

Para Ehrhardt *et al.* (2001, p. 64), o EVA® está focado na eficácia gerencial num dado ano, apresentando uma estimativa do verdadeiro lucro econômico da empresa. Essa ferramenta pode, ainda, ser aplicada para divisões, proporcionando uma “base útil para determinação da remuneração dos gestores em todos os níveis”.

O indicador em estudo pode ser considerado o direcionador de valor de uma empresa que é capaz de revelar várias oportunidade de ganhos econômicos e indicar a criação ou destruição de valor, utilizando como base o seu desempenho operacional (ASSAF NETO, 2010, p. 161). No presente trabalho, será utilizada a seguinte fórmula para seu cálculo:

$$\text{EVA}^{\circledR} = \text{ROI} - \text{CMPC} * \text{INV} \quad (1)$$

A esse respeito, Neto (1999, p. 11) esclarece que

Através da análise de medidas financeiras tradicionais (lucro e rentabilidade) é impossível identificar-se se a empresa está criando ou destruindo valor. O VEA é importante porque, entre outras contribuições relevantes, associa o custo de oportunidade do capital ao investimento realizado, ressaltando a eficácia da administração da empresa. Empresas que convivem com uma gestão baseada no valor têm uma visão mais direcionada à concepção dos negócios, à continuidade do empreendimento e ao objetivo de maximização da riqueza de seus acionistas.

3.2.2.2 MVA

O MVA representa a diferença entre o “valor de mercado do patrimônio líquido da empresa e a quantia de capital próprio que foi fornecida pelo acionista” (EHRHARDT *et al.*, 2001, p. 63). Neto acrescenta que o MVA “considera a criação de riqueza pelo valor contábil dos ativos” e indica uma agregação de riqueza pelo mercado (NETO, 2010, p. 153).

Ehrhardt *et al.* (2001) afirmam que existe uma relação indireta entre MVA e EVA®, enquanto este mostra o valor adicionado durante um período previsto de um ano e pode ser aplicado para divisões individuais, aquele reflete o desempenho contínuo ao longo da vida da empresa e deve ser aplicado para esta como um todo.

O indicador será calculado da seguinte maneira:

$$\text{MVA} = \text{EVA}^{\circledR} / \text{CMPC} \quad (2)$$

Por sua vez, Neto (1999, p. 11) salienta que o MVA é “uma avaliação do futuro, calculada com base nas expectativas do mercado com relação ao potencial demonstrado pelo empreendimento em criar valor”.

4 GESTÃO BASEADA EM VALORES APLICADA AO TERCEIRO SETOR

Em seu artigo intitulado Gestão Baseada em Valor aplicada ao Terceiro Setor, Assaf Neto (2006) propõe a verificação da existência de compatibilidade do modelo para o mencionado setor, bem como a viabilidade de se encaixar o cálculo do valor adicionado.

Ao afirmar que a VBM possui a finalidade de proporcionar melhoria aos processos decisórios das organizações como um todo, o autor reitera sua aplicação às organizações sem fins lucrativos. O enfoque dessa teoria aliada à necessidade de melhoramento da gestão neste tipo de instituição contribui para melhoria da administração dos recursos, de modo que a VBM pode igualmente ser utilizada para aprimorar o processo de tomada de decisões nestas organizações (NETO, 2006).

Assaf Neto (2006) esclarece ainda que, diferentemente das organizações privadas, especificamente as sociedades anônimas (S/As), não existe a figura do retorno ao acionista, ao contrário, os investidores não estão à procura de retorno financeiro, e sim buscam proporcionar benefícios à comunidade. Com isso, torna-se necessário aumentar os benefícios gerados a partir do capital investido.

Fregonesi (2005) acrescenta que a VBM é ferramenta de gestão eficaz na avaliação de desempenho para alavancagem de recursos no TS. Autores como Copeland, Kollier e Murrin (2000); Assaf (2003); Frezatti e Cunha (2004); Young e O'Byrne (2003); Rappaport (2001) tratam do assunto em entidades privadas, apresentando como modelo ou ferramenta, e não apenas um simples indicador financeiro.

Fregonesi (2005, p. 51) esclarece ainda que a VBM é “um sistema administrativo com um indicador financeiro (o valor econômico adicionado) como guia principal, isto é, como um termômetro de eficiência”.

Para a autora, “É essencial o entendimento de que a Gestão Baseada em Valor não se resume em apurar o valor da empresa, em verdade, ela busca direcionar a empresa para a criação de valor”.

Saliente-se que, ainda que localizadas no que se conhece como Terceiro Setor, as organizações precisam apresentar resultados satisfatórios para que haja novos investimentos. Dessa forma, a expressão sem fins lucrativos diz respeito à distribuição de resultados no Terceiro Setor, e não a empresa ser não lucrativa (FREGONESI, 2005). Para Melo, Fisher e Soares, (2003, p. 38), “todo superávit gerado nestas instituições deve ser reinvestido pois não existe distribuição de dividendos”.

Nesse sentido, o lucro indica o uso eficiente dos recursos, apontando o superávit gerado que foi possível repor os gastos e ainda existem recursos para reinvestimento. No final do exercício, permite-se a ampliação da ajuda dada à sociedade pela organização (MELO, FISHER, SOARES, 2003; FREGONESI, 2005).

O “objetivo maior dessas organizações deve ser maximizar os benefícios gerados com cada unidade monetária arrecadada”. Por isso, é tão importante “estudar melhor esse setor e de adequar teorias das ciências contábeis e administrativas a ele” (FREGONESI, 2005, p. 9).

O desempenho nas entidades sem fins lucrativos é abordado por Druker (1994) e Anthony e Govindarajan (2002) como importante e difícil de mensurar, ficando evidente a importância de desenvolver pesquisas, avaliar os resultados, medir o desempenho financeiro e relatá-los aos doadores e potenciais investidores, a fim de mostrar o que é realizado.

A captação de recursos é uma das vantagens de aplicação dessa teoria, uma vez que, à medida em que se divulga o valor gerado para a sociedade pela entidade, utilizando a linguagem dos investidores institucionais, existe maior capacidade de captação de recursos e continuidades dessas instituições (FREGONESI, 2005).

4.1 Indicadores Financeiros de Valor

Este tópico evidenciará uma metodologia desenvolvida fundamentalmente para organizações sem fins lucrativos. Tem por objetivo averiguar a criação ou destruição de valor na tentativa de quantificar aspectos sociais que orientam este tipo de entidade.

4.1.1 SROI

A metodologia SROI (*Social Return on Investment*) refere-se a uma opção criada em 1996, por uma fundação americana (*The Roberts Enterprise Development Fund – REDF*), para avaliação econômica do Terceiro Setor. Citada metodologia preocupa-se com a aplicação de indicadores tradicionais utilizados em empresas lucrativas e a adaptação às instituições sem fins lucrativos. A sua finalidade é quantificar o valor econômico e social criado a partir dos investimentos efetuados nas organizações sem fins lucrativos (ROBERTS ENTERPRISE DEVELOPMENT FUND, 2001).

A metodologia apresenta duas etapas para composição de seus cálculos: a apuração da criação de valor sob três aspectos: social, socioeconômico e econômico; e a

comparação do valor gerado com o investimento necessário para gera-lo, a partir da apuração dos índices de retorno (ROBERTS ENTERPRISE DEVELOPMENT FUND, 2001).

A *Roberts Enterprise Development Fund* (2001) aponta o valor econômico gerado a partir do retorno financeiro sobre um investimento, levando em consideração o custo do capital próprio e de terceiros. Já o valor social refere-se à combinação entre recursos, insumos e estratégia, gerando melhorias na vida dos indivíduos e da sociedade. No caso de uma entidade sem fins lucrativos, o valor social é a missão. Mensurar esse valor apresenta-se como uma dificuldade, pois envolve fatores que não podem ser calculados em valores monetários (PAULA; BRASIL; MARIO, 2009).

Luke *et al.* (2013) e Nascimento (2013) concordam que tal metodologia fornece informações significativas para auxílio na avaliação de desempenho e na tomada de decisões, uma vez que transmitem as ações sociais de forma quantitativa, importantes para os *stakeholders*. Flockhart (2005) afirma ainda que o SROI, como ferramenta, pode ajudar na medição de valores econômicos e sociais, além de contribuir na identificação de áreas que necessitam de aperfeiçoamento organizacional. Paula, Brasil e Mario (2009, p. 137) esclarecem que:

SROI é uma avaliação econômica de organizações sem fins lucrativos, ou seja, é uma forma de avaliar o desempenho, em termos de valor econômico gerado à sociedade por estas organizações; ela não tem uma fórmula única, mas sim um conjunto de indicadores que possibilitam, a princípio, a mensuração do retorno social dos investimento geridos por essas organizações.

Elencados os indicadores mencionados, a *Roberts Enterprise Development Fund* (2001) sugere a criação de relatórios com informações detalhadas do negócio, como a missão e os projetos, proporcionando aos *stakeholders* uma visão geral do negócio. Esta, associada aos demonstrativos contábeis, aos indicadores e aos relatórios, possibilitaria aos interessados o conhecimento dos benefícios gerados com os recursos investidos.

4.2 Indicadores não Financeiros de Valor

Segundo Domanski (2009), em seu artigo intitulado *Gestão de Valor em Organizações não Lucrativas – o primeiro passo*, as entidades não lucrativas obtiveram crescimento tanto em número durante os últimos anos, quanto em sua participação efetiva nas atividades ligadas à sociedade como um todo.

O autor explica que a gestão estratégica apresenta-se a estas organizações como fator necessário para o desenvolvimento de um pensamento inteligente a longo prazo, permitindo a concretização do planejamento em ações da realidade.

A abordagem proposta por Domanski (2009, p. 89) engloba as principais figuras interessadas na eficácia organizacional: “governo, agências de supervisão, doadores privados e fundações, clientes, a mídia e o público em geral”. Segundo o autor, o segredo do sucesso dessas organizações é “satisfazer os interesses dos principais interessados, de acordo com seus critérios para medir a satisfação”. Acrescenta ainda que aperfeiçoar ativos materiais, como máquinas e equipamento, é tarefa fácil, uma vez que se necessita apenas de capital, sendo, no entanto, complexo substituir ativos intangíveis em que o dinheiro, nessa situação, não é suficiente.

Os ativos de uma entidade do TS como influenciadores não financeiros de valor precisam atender a quatro critérios: “serem valiosos, raros, inimitáveis e a organização deve ser organizada para implantar esses recursos efetivamente”. Dessa forma, é inconcebível o fato de serem desconsiderados os ativos intangíveis para apuração do valor de uma empresa. É necessário ciência da existência, conhecimento do valor desses ativos e concentração de atividades gerenciais nestes (DOMANSKI, 2009).

Saliente-se que o capital humano é ativo básico de toda organização, principalmente no Terceiro Setor, a partir da figura do voluntariado, característica predominante nessas organizações. É preciso desprender todo potencial dos funcionários a partir da gestão, além de valorizar as figuras dos gerentes, que são empregados e, ao mesmo tempo, ativos de uma empresa, sendo importante a eficácia gerencial (DOMANSKI, 2009).

Domanski (2009) explicita o reconhecimento dos funcionários de uma empresa como um dos elementos mais valiosos de uma organização, realçando que o sentido que o potencial das pessoas que compõem uma organização é o mesmo que constrói o da empresa. Argumenta ainda que o valor da entidade, seu posicionamento competitivo e seu poder de mercado são determinados pelo conhecimento e pelas habilidades do capital humano, incluindo a administração, e seu desenvolvimento a partir de uma capacidade de motivá-los a utilizar esses aspectos em prol da organização.

A liderança é, no mesmo sentido, conforme Domanski (2009), determinante no sucesso organizacional, uma vez que os líderes definem a atividade de inúmeras entidades do TS. É perceptível a influência de um ou de vários líderes nas decisões. De acordo com o autor, um bom líder para organizações sem fins lucrativos é aquele que inspira as pessoas a partir de visões e ideias grandiosas, influenciadoras também no processo de criação de valor.

Outro fator ou recurso, significativo para a criação de valor nestas entidades, de acordo com Domanski (2009), é a noção de capital intelectual, concebida como o conhecimento dos funcionários e da administração, considerado influente na posição competitiva e no potencial de cada organização, sendo um recurso relevante ligado à estratégia. As fontes de dados, as informações e as notícias, a título de exemplo, são capitais intelectuais.

Um ponto importante diz respeito às competências, que englobam: conhecimento utilizado no trabalho, experiência, habilidades e cooperação entre os membros, visando o alcance dos objetivos. Domanski (2009) diz que as competências possuem especial importância ao terceiro setor, pois incluem os objetivos, a sobrevivência e a sua própria existência.

A qualidade da gestão é outro aspecto que traz possibilidade de identificar os intangíveis de uma empresa. Isso tem se tornado quesito chave na diferenciação, influenciando a competitividade e o clima entre os funcionários (DOMANSKI, 2009).

A reputação ou imagem de uma organização sem fins lucrativos, segundo o autor, é um aspecto da competitividade, sendo considerado um direcionador de valor, influenciando a todos os interessados e proporcionando fundos para estas instituições.

A estrutura organizacional também é considerada influenciador de valor, sendo responsável pelo fluxo de informações que perpassam nas organizações. Para Domanski (2009, p. 90), “uma estrutura defeituosa pode reduzir substancialmente a produtividade de uma empresa e até mesmo destruí-la”. Por outro lado, todo aperfeiçoamento na estrutura organizacional criará valor, tendo em vista os interessados naquela organização.

O último impulsionador de valor apresentado pelo autor diz respeito à estratégia, devendo “ser entendida como formas específicas de alcançar os objetivos da organização, juntamente a recursos necessários para alcançá-los”, a exemplo de: estratégias de produtos, estratégias de serviços, estratégias de comunicação; estratégia de pessoal (DOMANSKI, 2009, p. 91).

Nota-se que existe uma relação, um fluxo entre os direcionadores, tendo em vista serem complementares entre si. Uma estrutura adequada depende da qualidade da gestão, bem como as noções de capital intelectual e competências estão inter-relacionadas. Entretanto, aumentar a identificação dos direcionadores de valor aumentará a criação de valor e o sucesso ao Terceiro Setor (DOMANSKI, 2009).

Segundo a proposta apresentada por Domanski (2009), a Gestão Baseada em Valor possui três etapas: inicialmente, ganhar o envolvimento de todos os participantes

convencidos de que o objetivo organizacional principal a ser perseguido é a criação de valor. Por conseguinte, a segunda etapa é o processo de avaliação de valor, identificando os principais direcionadores e avaliando-os. Por último, planejamento estratégico e operacional, em que as estratégias conduzirão o plano operacional. Os direcionadores são apresentados abaixo:

Quadro 3 – Direcionadores de Valor

DIRECIONADORES RELACIONADOS A RECURSOS			DIRECIONADORES RELACIONADOS A GESTÃO		
Direcionadores	STAKEHOLDERS	–	Direcionadores	STAKEHOLDERS	–
	RECEPTORES DO VALOR			RECEPTORES DO VALOR	
Capital humano (funcionários, membros, voluntários)	<ul style="list-style-type: none"> • Destinatários; • Fornecedores; • Instituições cooperantes. 		Qualidade da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores; • Funcionários voluntários. 	e
Líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Membros fundadores; • Funcionários voluntários; • Instituições cooperantes; • Fornecedores; • Destinatários. 	e	Reputação / Imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Instituições cooperantes; • Funcionários voluntários; • Fornecedores; • Intelectual. 	e
Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Toda organização 		Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Toda organização 	
Competências chave	<ul style="list-style-type: none"> • Toda organização 		Ações estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Toda organização 	

Fonte: Adaptado de Domanski (2009, p. 87).

O presente estudo aborda, dentre outros, a combinação da proposta de Domanski (2009) e Fregonesi (2005), objetivando averiguar os aspectos não financeiros da VBM na associação objeto de análise. Devido à impossibilidade de desenvolvimento da pesquisa com todos os *stakeholders*, utilizar-se-á o ponto de vista semelhante de Domanski (2009) e Fregonesi (2005) que se referem a Processo Decisório, Gestão Administrativo ou Qualidade da Gestão e a Reputação e Imagem da Instituição e sua relação com a sociedade.

No próximo tópico haverá exposição dos indicadores financeiros de valor utilizados no trabalho para diagnóstico financeiro do caso pesquisado.

5 METODOLOGIA

Os aspectos que envolvem a metodologia do trabalho descrevem sua trajetória, suas limitações e seus pressupostos básicos. O capítulo em tela objetiva esclarecer quais os aspectos metodológicos que nortearão a pesquisa empírica a partir das seguintes estratificações: Estratégia de Pesquisa, Instrumento de Coleta de Dados, Tratamento dos Dados, Análise de Conteúdo e Protocolo de Pesquisa.

5.1 Estratégia de Pesquisa

A estratégia utilizada para desenvolvimento da pesquisa é considerada, de acordo com Martins e Theóphilo (2001), ideal, quando se pretende construir uma pesquisa empírica que esquadrinha os fenômenos dentro de suas realidades, em que o controle é mínimo sobre os eventos e as manifestações destes. Procura-se compreender a plenitude de uma determinada situação, descrevendo, discutindo e analisando a heterogeneidade de um caso tangível, erguendo uma teoria para descrevê-lo e prevê-lo. Utiliza-se, assim, uma pesquisa qualitativa, com aprofundamento do estudo de uma singularidade social, a partir de uma inserção profunda e laboriosa num objeto de estudo restrito, isto é, um caso concreto.

Será desenvolvida uma pesquisa empírica orientada por um estudo de caso único holístico, em que existe apenas uma fonte de evidência pesquisada, no caso, a Associação Presente.

Segundo Yin (2001), “o estudo de caso contribui de forma inigualável, para compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. O objetivo principal de um estudo de caso é proporcionar uma compreensão profunda sobre os porquês e sobre como ocorreram certos fenômenos.

Para Eisenhardt (1989), a seleção do caso a ser analisado representa uma etapa muito significativa do trabalho. Nessa pesquisa, referido caso foi escolhido devido à representatividade da Associação Presente na cidade de Montes Claros, bem como sua abertura e sua flexibilidade quanto à aplicação do estudo.

5.2 Técnicas de Coleta de Dados

A etapa do trabalho científico conhecida como Coleta de Dados reflete as técnicas que satisfazem as necessidades de cada pesquisa. Os procedimentos utilizados para coletar os

dados no trabalho em questão foram: registros em arquivos, documentos, entrevista, observação e questionários.

Os procedimentos utilizados para coletar os dados no trabalho em questão foram: registros em arquivos (relatório anual de atividades - Associação Presente-2014 a 2016), documentos (relação simplificada de assistidos e relação de contribuintes -2014 a 2016) e observação direta. Foram coletados dados secundários e primários a partir da análise das principais demonstrações contábeis da Associação: Balanço Patrimonial e Demonstração de Déficit e Superávit, visando à aplicação dos indicadores de desempenho financeiros EVA®, MVA e Metodologia SROI, objetivando o diagnóstico financeiro do período que compreende os anos de 2014 a 2016. A escolha temporal deve-se a partir da disponibilidade das informações contábeis de forma integral e tempestiva

Os documentos e registros foram fontes primordiais para desenvolvimento dessa pesquisa, pois “o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” (YIN, 2001, p. 128). May (2004) afirma ainda que o investigador precisa interpretar, sintetizar as informações e inferir, dentro das possibilidades, visando entendimento do seu conteúdo.

Os registros em arquivos foram utilizados para complementar as outras fontes de informação, no caso, as planilhas e os documentos armazenados nos computadores da Associação, como quantidade de assistidos, quantidade de contribuintes ativos e quantidade de funcionários.

Foram coletados dados secundários e primários a partir da análise das principais demonstrações contábeis da Associação: Balanço Patrimonial e Demonstração de Déficit e Superávit, visando à aplicação dos indicadores de desempenho financeiros EVA®, MVA e Metodologia SROI e objetivando o diagnóstico financeiro do período que compreende os anos de 2014 a 2016. A escolha temporal deve-se a partir da disponibilidade das informações contábeis de forma integral e tempestiva.

Quanto às técnicas de pesquisa, foi feita Observação Direta, em que o pesquisador apenas acompanha os fatos que estão acontecendo (MARTINS, 2006). Yin (2010) salienta que o principal escopo ligado à técnica de Observação é viabilizar conhecimento sobre a vida humana, a ser utilizado como fonte de evidência de um estudo de caso. Referida técnica foi realizada durante as visitas de campo em momentos concomitantes às entrevistas. Além disso, foram feitas notas de campo que possibilitaram a geração de informações adicionais sobre conversas informais, comportamentos e fatos interessantes vinculados ao delineamento da pesquisa e acompanhados durante esta etapa.

Com o objetivo de compreender o significado dos contextos, pensados anteriormente, com base nos constructos do pesquisador, utilizou-se da entrevista, também como técnica para coleta dos dados (MARTINS, 2006). A entrevista foi semiestruturada, pois seguiu-se um roteiro previamente estabelecido pelo pesquisador, o que proporcionou maior autonomia do entrevistador (MARTINS; THEÓPHILO, 2001). Foram, ainda, realizadas seis entrevistas, sendo uma com a gestora financeira da Associação, com duração de até 2 (duas) horas, visando à averiguação, ao diagnóstico e ao auxílio na análise dos indicadores não financeiros de valor. As demais foram feitas com funcionários coordenadores dos setores da entidade. Após as entrevistas, foi realizada escrituração do conteúdo destas.

A partir do exposto acima, percebe-se que houve o aproveitamento de várias fontes de dados, que é conhecido como Triangulação de Fontes de Dados, a partir daquelas, avalia-se o mesmo fenômeno, aumentando-se a precisão e a confiabilidade dos resultados (YIN, 2001). Isso está associado à qualidade da pesquisa, ampliando as atividades do pesquisador. Vale ressaltar que, para Flick (2009), a qualidade é uma pré-condição ligada à solidez e à eficácia da pesquisa. Yin (2001) salienta ainda que o uso de métodos combinados possui o objetivo de melhorar a qualidade da informação.

5.3 Análise de Dados

O momento de análise dos dados coletados é de suma importância para a pesquisa. Assim, as entrevistas realizadas com os funcionários da entidade foram transcritas para familiarização dos seus das mesmas (GIBBS, 2009). Nesse trabalho, foi utilizada a análise de conteúdo para construção do texto, concomitantemente ao *pattermatching*, ou modelo de correspondência, que contrasta a teoria e a realidade pesquisada.

5.4 Protocolo de Pesquisa

O Protocolo de Pesquisa constitui fonte de confiabilidade em um estudo de caso, uma vez que serve para orientar e conduzir a estratégia de pesquisa em questão. Deve ser constituído no início desta, contendo questões que perpassam todo o trabalho. Estas são feitas pelo pesquisador e direcionam a pesquisa (MARTINS, 2006).

No presente estudo, o Protocolo foi utilizado como ferramenta de planejamento para execução da pesquisa, encontrando-se no Apêndice, ao final do trabalho. Para sua

elaboração, utilizou-se dos constructos relacionados ao estudo, tendo sido estruturado buscando apresentar o percurso a ser seguido pela pesquisa de campo.

5.5 Limitações da Pesquisa Empírica

Geralmente, todo trabalho científico apresenta limitações. Com o presente, não foi diferente. Inicialmente, a falta de acesso e permissão a alguns *stakeholders* essenciais, representa essa restrição. Os clientes, por exemplo, que são os assistidos, e os acompanhantes não foram entrevistados, uma vez que se encontram em estado de grande vulnerabilidade psicológica, devido ao tratamento contra o câncer, e, por isso, esta parte foi inviabilizada.

Outra limitação diz respeito à quantidade de serviços ofertados pela Associação para a população carente com câncer. A instituição atende com assistencialismo tanto os seus hóspedes, quanto todas as pessoas em tratamento de Montes Claros e região, que procuram auxílio para obter medicação, perucas, alimentos, roupas, agasalhos, cadeira de rodas, sondas etc. Com essa abrangência, foi necessário delimitar a pesquisa, focando apenas no nível mínimo de estrutura oferecida aos 32 (trinta e dois) pacientes mensais, de outras cidades que fazem o tratamento de radioterapia em Montes Claros.

6 A ASSOCIAÇÃO PRESENTE

O capítulo trata do estudo realizado em uma instituição sem fins lucrativos, com foco na mensuração do resultado obtido a partir de um diagnóstico financeiro, à luz da Gestão Baseada em Valor, com base em indicadores financeiros do período que compreende os anos de 2014 a 2016. Após, haverá exposição dos aspectos ligados aos indicadores não financeiros, selecionados para avaliação do desempenho da entidade e consequente averiguação científica do trabalho.

6.1 Perfil da Instituição

A Associação Presente de Apoio a Pacientes com Câncer – Padre Tiãozinho, objeto desse estudo, é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, que acolhe pacientes carentes em tratamento do câncer provenientes das cidades do norte de Minas Gerais (MG) e/ou sul da Bahia. Com sede própria em Montes Claros (MG), a instituição acolhe pessoas carentes, assistindo-as ao adentrarem à cidade para o tratamento do câncer.

Os pacientes que se deparam com o diagnóstico de câncer encontram dificuldades diversas para enfrentar o tratamento. Além do acesso difícil aos hospitais, devido à escassez de vagas e à distância das cidades onde moram, a falta de abrigo, dinheiro e estrutura emocional são barreiras que tornam a doença ainda mais agressiva. Famílias humildes encontram-se em situação complicada diante da luta contra a doença, o que desestrutura não só o paciente, mas todos que o cercam.

Nesse sentido, a Associação Presente atua com a finalidade de dar acolhimento digno e possibilidades de melhor recuperação a esses pacientes, auxiliando ainda no conhecimento e defesa dos seus direitos.

Os assistidos pela Associação Presente são pacientes carentes acima de 16 anos das cidades do Norte de Minas e Sul da Bahia, que são encaminhados pelas assistentes sociais dos hospitais de Montes Claros que atendem pelo Sistema Único de Saúde (SUS). O público atendido pela instituição é composto prioritariamente por idosos.

A captação das pessoas assistidas e acolhidas na sede da Associação é feita através de encaminhamento dos hospitais de referência da instituição, por demanda espontânea dos próprios pacientes e acompanhantes, ou encaminhamento por parte dos gestores dos municípios vizinhos.

6.1.1 História

No dia 28 de junho de 2013, começava em Montes Claros uma história de amor. Uma casa de apoio, construída no Bairro Canelas, abria as portas para receber, por vez, 32 (trinta e dois) pacientes e acompanhantes. Em 2004, o sacerdote Padre Sebastião Raimundo de Castro, acometido pelo câncer, realizou tratamento com a médica Priscila Miranda. Ambos sentiram-se tocados com a dificuldade de pacientes carentes que tratavam a mesma doença na região do Norte de Minas Gerais.

A estrutura dispõe de área de lazer para realização de trabalhos manuais, oficinas de artesanato e terapia ocupacional, capela para celebrações semanais, oito amplos quartos com quatro leitos em cada um, para pacientes e acompanhantes, refeitório e salas de atendimento para equipe de colaboradores.

6.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos

Missão: Promover assistência, cuidado e amparo a jovens, adultos e idosos carentes com câncer e atuar na prevenção e diagnóstico precoce da doença.

Visão: Ser referência como instituição filantrópica e exemplo de voluntariedade de apoio a pacientes com câncer na Região Norte de Minas Gerais.

Valores: Voluntarismo, servir com amor, solidariedade humana, caridade, religiosidade, participação na comunidade, acolhimento, convívio harmonioso entre voluntários, pacientes e família.

Objetivos: Acolher pessoas, oriundas de cidades do Norte de Minas, que procuram a cidade de Montes Claros (MG) para o tratamento do câncer, disponibilizando assistência e suporte a pacientes, familiares e cuidadores e desenvolvendo projetos de conscientização, sensibilização e mobilização pública através da disseminação de informação e educação em saúde e defesa de causa e direitos dos pacientes com câncer.

6.1.3 Estrutura Assistencial

A sede possui 791 (setecentos e noventa e um) metros quadrados de área construída para oferecer aos assistidos mais conforto para enfrentar a doença. A área foi totalmente doada pela Prefeitura da cidade de Montes Claros. A prioridade é atender aqueles que estão em tratamento radioterápico nos hospitais da cidade. O paciente desloca-se até a

organização e é avaliado social e psicologicamente (assistente social e psicóloga da instituição).

Verificou-se que o assistencialismo da organização engloba os seguintes serviços: alimentação, suplementação alimentar, transporte, hospedagem, acolhimento (compreensão do paciente), cesta básica, advocacia (apoio em defesa dos direitos), fornecimento de perucas, sondas, cadeiras de rodas, roupas, calçados, medicamentos com prescrição médica, curativos, controle de peso corporal, terapias ocupacionais individuais ou grupais, passeios turísticos, apoio espiritual, inserção da suplementação alimentar e 120 (cento e vinte) marmitas semanais para Santa Casa e Dilson Godinho (almoço).

Diante de uma grande quantidade de serviços e atividades desenvolvidas, buscou-se fazer uma seleção, apurando o preço de mercado dos principais serviços ofertados aos 32 (trinta e dois) hóspedes mensais da Associação Presente. Vale observar que 16 (dezesesseis) são pacientes em tratamento e outros 16 (dezesesseis) são seus respectivos acompanhantes, que usufruem de hospedagem, alimentação, transporte e alguns atendimentos especializados (acompanhamento psicológico, espiritual e do serviço social). Assim, seguem algumas características de cada atendimento:

- **Hospedagem:** esse serviço disponibiliza 8 (oito) quartos e 32 (trinta e dois) leitos, estando cada assistido acompanhado por um parente ou cuidador;
- **Consultas Especializadas:** trata-se de atendimento médico e psicológico e acompanhamento de equipe de enfermagem, nutrição, psicologia, assistência social, bem como consultas de acompanhamento oncológico;
- **Alimentação:** os assistidos e seus acompanhantes recebem diariamente cinco refeições, encaminhadas aos hospitais Dilson Godinho e Santa Casa, totalizando 120 (cento e vinte) marmitas de almoço por dia. Por ano, são entregues aproximadamente 295 (duzentas e noventa e cinco) cestas básicas a diversos pacientes que procuram a Associação ou nesta se hospedam.
- **Transporte:** os assistidos têm transporte gratuito diário para hospitais, clínicas e ambulatórios da cidade, dependendo da necessidade de cada um. O transporte é feito a partir de micro-ônibus, fruto de doação no ano de 2014.

A sede tem ainda sala de televisão, capela e espaço de integração, onde são ministradas oficinas de artesanato, eventos culturais, como rodas de viola, além de palestras de conscientização e promoção da saúde.

O atendimento é oferecido a qualquer pessoa que esteja em tratamento contra o câncer e que procure o auxílio da Associação. Entretanto, no presente trabalho, não haverá

mensuração desses assistidos diversos, apenas daqueles que utilizam mensalmente os quatro principais serviços apresentados acima.

6.1.4 Eventos

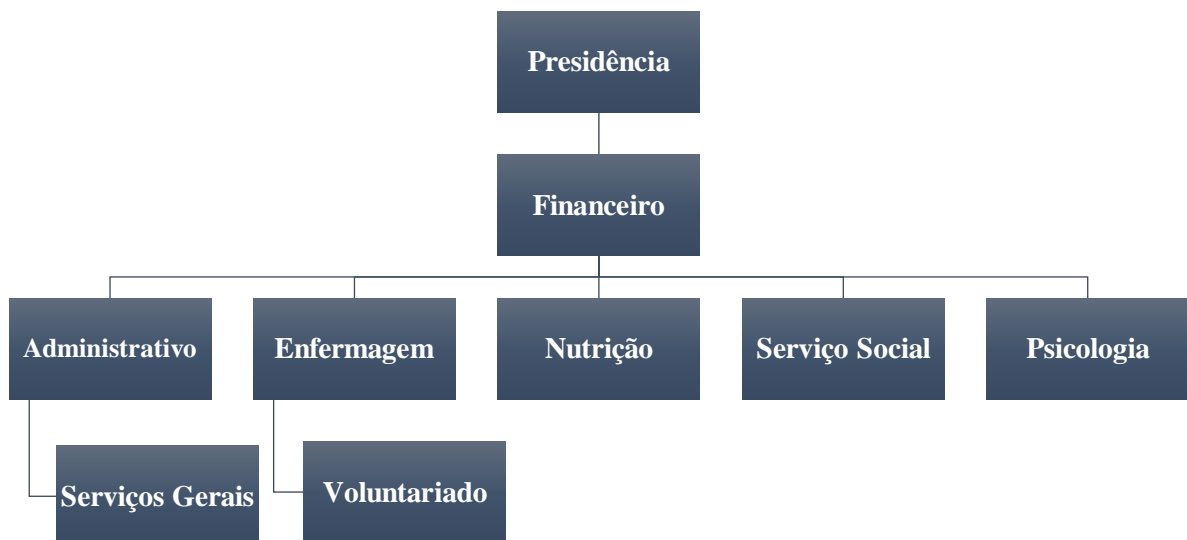
Desde 2014, a Associação Presente desenvolve vários projetos em diversas áreas com a finalidade de angariar recursos e conscientizar a população para diagnóstico precoce do câncer. Os Projetos são:

- **Mutirão de Prevenção ao Câncer:** a missão do mutirão é fazer diagnóstico precoce, levar informação e permitir que, através de exames, as pessoas tenham o curso de sua vida mudado e as chances de cura aumentadas;
- **Pérolas da Alma:** são palestras, cujos temas e palestrantes são escolhidos com muito critério pela Dra. Priscila Miranda, idealizadora do projeto, como forma de agradecimento a todas as pessoas que apoiam a instituição;
- **Bazar Associação Presente:** durante todo o ano, a Associação recebe doações de itens oriundos da sociedade. São roupas, sapatos, acessórios, malas e livros doados na sede da instituição, que passam por triagem e são expostos três vezes ao ano, em bazares pontuais promovidos pela entidade.
- **Outubro Rosa:** a “Corrida e Caminhada Outubro Rosa” já é tradição na cidade. O seu objetivo é alertar a população para a prevenção do câncer de mama e incentivar a prática de esportes.
- **Novembro Azul:** as ações para o Novembro Azul abarcam palestras educativas em empresas, escolas, faculdades e demais instituições que visam à informação e à conscientização sobre o câncer de próstata.
- **Congresso Nacional de Oncologia:** trata-se de evento científico para profissionais de saúde, mas também aberto ao público, uma vez que todo ser humano evolui sempre que busca conhecer o outro e a si mesmo no que se refere ao ganho de conhecimento e compreensão da finitude.
- **Doação de Cabelo:** A Associação Presente realiza periodicamente campanhas para receber a doação de cabelos a serem usados na confecção de perucas destinadas às mulheres que fazem o tratamento contra o câncer.

6.1.5 Organograma

A Associação Presente atualmente possui um quadro de funcionários composto por 18 (dezoito) colaboradores. Segue abaixo, a representação hierárquica formal da instituição:

Figura 2 – Organograma da Associação Presente



Fonte: Elaborado pela Autora.

Por ser uma entidade sem fins lucrativos, a instituição dispõe de trabalho voluntário, que é instruído e direcionado pela enfermeira chefe. São cerca de 120 (cento e vinte) voluntários das seguintes áreas: Saúde (enfermeiros, médicos, psicólogos, nutricionistas), Legislação (advogados), Gestão (administradores, contadores, etc), Alimentação (cozinheiros).

6.2 Análise de Dados

Comprovada a compatibilidade entre questões teóricas e financeiras ligadas à VBM, que são apresentadas no referencial teórico desse trabalho, serão apresentadas as análises inerentes à aplicação da pesquisa científica.

A Associação Presente sobrevive de recursos advindos de doações, receita de eventos, apoio de empresas parceiras, associados e contribuintes, vendas de produtos artesanais (desenvolvidos pelos próprios assistidos), venda de itens doados como roupas (vendas nos bazares da instituição), vendas de itens durante os eventos (broches, blusas, pulseiras, etc.) e através de projetos realizados com recursos do poder público e privado, voltados para o bem estar dos pacientes que sofrem com o câncer e seu tratamento.

A receita apresentada nos demonstrativos apura 5% (cinco por cento) dos recursos oriundos das vendas citadas e 95% (noventa e cinco por cento) de doações, sendo tais informações obtidas através da entrevista realizada com a gestora financeiro/administrativo da Associação.

Desse modo, o capítulo será dividido em três etapas:

- **Etapa 1:** haverá detalhamento de todos os passos dados para levantamento do preço de mercado dos principais serviços prestados pela instituição;
- **Etapa 2:** irá avaliar e demonstrar o desempenho da organização a partir dos indicadores financeiros, no período de 2014 a 2016, sob a ótica e os pressupostos levantados pela Gestão Baseada em Valor, apresentando um diagnóstico financeiro da instituição;
- **Etapa 3:** serão analisados os resultados obtidos a partir das entrevistas feitas à Gestora Financeiro/Administrativo, bem como aos gestores responsáveis pelas principais áreas da Associação.

Vale ressaltar que algumas adaptações foram imprescindíveis, uma vez que, segundo a teoria existente, para aplicação dos indicadores financeiros ligados à VBM, é necessário adaptações nos demonstrativos contábeis. Assim, serão apresentados, no próximo tópico do trabalho, todos os aspectos dos indicadores financeiros de valor.

6.2.1 Etapa 1 – Adaptações Teóricas ligadas a atribuição de receita

Esta etapa do trabalho tem por objetivo apresentar as adaptações feitas nos demonstrativos contábeis obtidos a partir da Gerente Administrativo/Financeiro da instituição. Foram coletados concomitantemente à Observação Direta.

Tentou-se, a partir do exposto por Fregonesi (2005, p. 72), atribuir receita aos valores de mercado dos serviços ofertados gratuitamente pela Associação. A Autora esclarece que os valores de receita apresentados pela contabilidade do Terceiro Setor não refletem o custo real ligado à prestação do serviço:

Entretanto, os gastos relacionados com o tratamento gratuito dos pacientes carentes, por definição estes não seriam despesas, são classificados dessa forma. Existe uma incompatibilidade das demonstrações de superávit/déficit das entidades filantrópicas, pois receitas e despesas não são diretamente relacionadas.

Paula, Brasil e Mário (2009) salientam que algumas demonstrações não são feitas a partir das características do TS, não retratando os aspectos econômico-financeiros. Vale ressaltar que a instituição mantém-se exclusivamente por doações, sejam dos parceiros, sejam de pessoas jurídicas ou físicas e eventos no geral.

Para resolução dessa questão, seguiu-se a sugestão de Fregonesi (2005, p. 73), “adotar um valor de mercado para o serviço prestado gratuitamente”, isto é, “se a organização do Terceiro Setor é uma ‘creche gratuita’, a receita unitária seria a mensalidade cobrada, se ela fosse uma ‘creche paga’”.

Para adoção destes valores, Fregonesi (2005, p. 73-74) delinea três possibilidades: a primeira seria “calcular regularmente a média de preços de uma ‘cesta de instituições’”; a segunda, “seria utilizar os valores referenciais sugeridos pelos órgãos reguladores das classes de profissionais da saúde” e a terceira e última possibilidade de cálculo seria “utilizar como base os valores pagos pelo governo aos serviços prestados ao SUS”.

No caso, utilizou-se a primeira possibilidade no levantamento dos preços de mercado ligados aos serviços de Hospedagem, Alimentação, Transporte da Associação Presente e o serviço especializado de consulta oncológica. Quanto aos demais serviços especializados, seus preços foram definidos utilizando-se a segunda possibilidade.

A terceira possibilidade foi descartada neste trabalho, uma vez que os valores apresentados pelo governo são ínfimos e não condizem com a realidade do preço de mercado das empresas privadas que atuam com a mesma prestação de serviços.

As análises seguintes partiram das indagações:

- **Caso a Associação Presente cobrasse pela assistência mínima ofertada (como uma empresa privada), quanto cada assistido pagaria por isto, tendo em vista o que é cobrado no mercado, por empresas que prestam o mesmo serviço?**
- **Se cada assistido procurasse separadamente pelos serviços oferecidos pela Associação, em uma empresa privada, quanto ele pagaria por este serviço?**

A partir disso, haverá detalhamento dos passos galgados para apuração final destes valores.

A instituição proporciona diversos atendimentos à sociedade. Desse modo, delimitou-se o estudo, visando a aplicabilidade do diagnóstico financeiro, a partir da VBM, da assistência mínima oferecida pela Associação àqueles pacientes que ficam hospedados mensalmente na instituição.

Assim, os itens analisados, que estão ligados a estrutura mínima são:

- Hospedagem a 16 (dezesesseis) assistidos e 16 (dezesesseis) acompanhantes, um total de 32 (trinta e duas) pessoas;
- 5 (cinco) refeições diárias às 32 (trinta e duas) pessoas hospedadas mensalmente na organização: café da manhã, almoço, café da tarde, jantar e café da noite;
- 120 (cento e vinte) almoços diários encaminhados aos principais hospitais da cidade de Montes Claros que atuam com tratamento quimioterápico e radioterápico;
- 295 (duzentas e noventa e cinco) cestas básicas encaminhadas anualmente aos hospedados, bem como àqueles que estão em tratamento e que procuram a Associação para auxílio, mas que não ficam hospedados nesta;
- 16 (dezesesseis) consultas oncológicas para acompanhamento do tratamento contra a doença;
- 32 (trinta e dois) transportes (assistidos e acompanhantes) diários, contabilizando-se apenas dias úteis (vinte e dois dias);

- Acompanhamento psicoterapêutico aos 32 (trinta e dois) hospedados, mensalmente;
- Acompanhamento mensal com nutricionista aos 16 (dezesesseis) pacientes;
- Acompanhamento mensal com enfermeiro aos 16 (dezesesseis) pacientes;
- Acompanhamento mensal do assistente social aos 32 (trinta e dois) hóspedes;

Como afirmado anteriormente, haverá levantamento apenas de itens ligados à estrutura mínima, uma vez que a instituição oferece uma grande quantidade de serviços à comunidade.

6.2.1.1 Hospedagem

O serviço ligado à hospedagem prestado à comunidade carente com câncer é prioritariamente a pacientes do norte de Minas Gerais que estejam em tratamento radioterápico em Montes Claros. Mensalmente, a organização hospeda 32 (trinta e duas) pessoas, sendo dezesseis pacientes e, para cada um destes, um acompanhante da família.

Para atribuição de receita ao valor de mercado do serviço de hospedagem oferecido pela Associação Presente, isto é, para levantamento de quanto o paciente pagaria caso contratasse uma empresa privada para prestação de tal serviço, utilizou-se o Regulamento Geral dos meios de Hospedagem. Em busca de um órgão regulador deste serviço, verificou-se que inexistem valores pré-fixados ligados à hospedagem no Brasil. Dessa forma, o documento norteador indica que “Art. 16. Os preços serão livremente fixados e praticados por todos os meios de hospedagem, observada a legislação pertinente”.

Após, foi feita pesquisa aplicada via telefone, buscando a precificação utilizada em Hotéis Privados de Montes Claros. Utilizaram-se os hotéis mais baratos, uma vez que os assistidos possuem carência de recursos financeiros.

Tabela 1 – Valor de mercado do serviço de hospedagem na cidade de Montes Claros

Preço de Mercado Hospedagem	
Hotel 01	R\$ 60,00
Hotel 02	R\$ 80,00
Hotel 03	R\$ 85,00
Hotel 04	R\$ 100,00
Hotel 05	R\$ 100,00
Média Aritmética	R\$ 85,00
Hospedagem Mês (32 x 22 dias)	R\$ 59.840,00
Hospedagem Ano (12 meses)	R\$ 718.080,00

Fonte: Elaborado pela Autora.

Apurou-se o valor de mercado mensal multiplicando-se a média aritmética acima por vinte e dois dias úteis no mês. Então, calculou-se o valor anual. A seguir, haverá explanação sobre o serviço de alimentação oferecido aos assistidos da Associação Presente.

6.2.1.2 Alimentação

A Associação oferece assistência alimentícia da seguinte maneira: são fornecidas 5 (cinco) refeições ao dia aos 16 (dezesseis) pacientes hospedados na Associação para tratamento radioterápico, e aos 16 (dezesseis) acompanhantes, de segunda a sexta-feira. As refeições são: café da manhã, almoço, café da tarde, jantar e café da noite.

Para cálculo do valor de mercado a ser pago pelas 5 (cinco) refeições, caso os pacientes tivessem que arcar com estas em estabelecimento privado, foi realizada pesquisa de campo via telefone, analisando-se o preço do prato feito ou da marmita e do café da manhã ou tarde, de 5 (cinco) restaurantes de Montes Claros. Para os valores referentes ao jantar, foi utilizado o mesmo preço do almoço. Para alcance do preço final, foi feita média aritmética destes valores, visando à apuração de um preço médio condizente com a realidade, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – Valor de mercado do prato feito na cidade de Montes Claros

Restaurantes Montes Claros	Preço Marmitex Almoço ou Jantar	Valor Cafés da Manhã / Tarde / Noite
Restaurante 01	10,00	5,00
Restaurante 02	7,50	3,50
Restaurante 03	10,00	5,00
Restaurante 04	7,50	3,50
Restaurante 05	10,00	5,00
Média Aritmética	9,00	4,40

Fonte: Elaborado pela Autora.

Percebe-se que o valor médio do almoço e do jantar em Montes Claros é R\$9,00 (nove reais) e os valores das demais refeições, R\$4,40 (quatro reais e quarenta centavos). Abaixo tem-se a tabela que apresenta o valor médio de 4 (quatro) refeições (o café da manhã está incluso na diária do hotel e, por isso, não se encontra em destaque), verificando-se que cada assistido teria um gasto de no mínimo R\$ 26,80 (vinte e seis reais e oitenta centavos) por dia caso não tivesse a assistência alimentícia da Associação.

Tabela 3 – Valores de mercado das refeições em Montes Claros

Refeições	Valores Médios Apurados	Valores de Mercado Mensais	Valores de Mercado Anuais
Almoço	R\$ 9,00	R\$ 6.336,00	R\$ 76.032,00
Café da Tarde	R\$ 4,40	R\$ 3.097,60	R\$ 37.171,20
Café da Noite	R\$ 4,40	R\$ 3.097,60	R\$ 37.171,20
Jantar	R\$ 9,00	R\$ 6.336,00	R\$ 76.032,00
Total das Refeições	R\$ 26,80	R\$ 18.867,20	R\$ 226.406,40

Fonte: Elaborado pela Autora.

O levantamento acima foi feito a partir da realidade de cada assistido que, geralmente, mora fora de Montes Claros e vivencia situação de carência financeira.

Como atividade ligada a alimentação, a Associação envia diariamente (de segunda a sexta-feira) 120 (cento e vinte) marmitas de almoço para os pacientes que estão em tratamento nos hospitais Santa Casa e Dilson Godinho. Para apuração da receita, utilizou-se o valor de mercado do almoço e a mesma lógica de apuração acima (preço médio de cada refeição).

Tabela 4 – Valores das refeições servidas nos hospitais em Montes Claros

Itens	Valor
Quantidade de Marmitas enviadas - Ano	28800
Valor médio do almoço em Minas Gerais	R\$ 9,00
Valor Total Ano	R\$ 285.120,00

Fonte: Elaborado pela Autora.

As cestas básicas também fazem parte do trabalho ligado à assistência alimentícia na Associação. Os valores utilizados foram levantados a partir de pesquisa de campo com os supermercados da cidade de Montes Claros. Os itens que pertencem à cesta básica são: 1 (um) pacote de arroz, 1 (um) pacote de açúcar, 1 (um) pacote de café, 1 (um) pacote de extrato de tomate, 1 (um) pacote de farinha de mandioca branca, 1 (um) pacote de feijão, 1 (um) pacote de fubá de milho, 1 (um) pacote de macarrão, 1 (um) goiabada, 1 (um) óleo de soja, 4 (quatro) rolos de papel higiênico, 1 (um) refresco em pó e 1 (um) pacote de sal refinado. Para cálculo do valor final, foi feita média aritmética, conforme abaixo:

Tabela 5 – Valor de mercado da cesta básica em Montes Claros – MG

Valor de Mercado da Cesta Básica em Montes Claros - MG		
Supermercado 01	R\$	39,90
Supermercado 02	R\$	50,00
Supermercado 03	R\$	59,90
Supermercado 04	R\$	49,90
Supermercado 05	R\$	59,90
Média Aritmética	R\$	51,92

Fonte: Elaborado pela Autora.

O valor médio de uma cesta básica na cidade de Montes Claros é de R\$51,92.

Tabela 6 – Valor da cesta básica em Montes Claros

Valor da Cesta Básica	Unidades distribuídas no Ano	Valor de Mercado Anual
R\$ 51,92	295	R\$ 15.316,40

Fonte: Elaborado pela Autora.

Além disso, são entregues, anualmente, 295 (duzentas e noventa e cinco) cestas básicas a todas às pessoas que procuram a Associação Presente para auxílio no tratamento contra o câncer. A tabela acima mostra o valor de mercado anual apurado caso os pacientes decidam comprá-las em uma instituição privada.

6.2.1.3 Transporte

Os assistidos têm transporte gratuito diário para hospitais, clínicas e ambulatórios da cidade. Para cálculo dos valores referentes ao atendimento aos 32 (trinta e dois) assistidos e acompanhantes no que se refere à locomoção durante 22 (vinte e dois) dias úteis no mês, foi feito levantamento entre as empresas de locação de vans e micro-ônibus de Montes Claros, conforme demonstração abaixo:

Tabela 7 – Valores de mercado do aluguel de micro-ônibus em Montes Claros

Empresas de Transporte	Valor de Mercado
Empresa de Transporte 01	450
Empresa de Transporte 02	400
Empresa de Transporte 03	550
Empresa de Transporte 04	600
Empresa de Transporte 05	500
Média Aritmética	500

Fonte: Elaborado pela Autora.

Verificou-se que para essa quantidade de pessoas, seria necessário o aluguel de um micro-ônibus com motorista e gasolina inclusos no valor da locação diária. Assim, concluiu-se que o valor médio do mercado é R\$500,00 (quinhentos reais) por dia. A Tabela 8 descreve a relação desses valores fazendo uma previsão mensal e anual:

Tabela 8 – Preço de mercado do aluguel de micro-ônibus em Montes Claros

Transporte	2014	2015	2016
Valor Mensal	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00
Valor Anual	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora.

6.2.1.4 Atendimentos Especializados

No que se refere aos serviços especializados proporcionados gratuitamente pela Associação à comunidade, é feito acompanhamento mensal com os pacientes hospedados. Vários outros serviços especializados são oferecidos aos assistidos como geriatria, cuidados paliativos, atendimento dentário. No entanto, esses outros serviços não envolvem todos os

hospedados e, por isso, não foi possível obter informações a esse respeito. Dentro dos objetivos pretendidos do presente trabalho, encontram-se os atendimentos especializados seguintes:

- Consulta clínica oncológica;
- Acompanhamento psicoterapêutico;
- Acompanhamento do assistente social;
- Consulta de enfermagem individual;
- Acompanhamento nutricional;

Uma vez cadastrado na Associação Presente, o paciente é atendido pela assistente social e pela psicóloga, para avaliação socioeconômica e psicológica. No presente tópico, serão apresentados os valores de mercado desses serviços específicos caso cada paciente procurasse atendimento assistencial em instituições privadas, em que houvesse o pagamento pelos serviços. Baseou-se o cálculo para os serviços de alimentação, transporte, atendimento psicoterapêutico e hospedagem para os 32 (trinta e dois) hóspedes (16 pacientes oncológicos e 16 acompanhantes). Apenas os atendimentos de enfermagem, nutrição, serviço social e consulta clínica oncológica são específicos apenas para quem está em tratamento.

6.2.1.5 Consulta Oncológica

O acompanhamento médico de consulta oncológica na Associação foi medido tendo como base os 16 (dezesseis) pacientes que se hospedam na instituição.

Tabela 9 – Valor de mercado da consulta de acompanhamento oncológico

Especialistas Oncológicos	Valor de Mercado
Clínica Oncológica 01	R\$ 300,00
Clínica Oncológica 02	R\$ 400,00
Clínica Oncológica 03	R\$ 400,00
Clínica Oncológica 04	R\$ 300,00
Média Aritmética	R\$ 350,00

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para apuração do valor de mercado da consulta oncológica, por falta de regimentos ligados a este tipo de atendimento médico no Brasil, uma vez que não existe um valor prefixado para uma consulta oncológica, fez-se uma pesquisa de campo buscando como

referência as empresas da cidade que atendem com esse tipo específico de serviço, como apresentado acima.

Tabela 10 – Consulta de acompanhamento oncológico

Oncológico	2014	2015	2016
Valor Unitário da consulta médica	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Valor mensal	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00
Valor anual	R\$ 67.200,00	R\$ 67.200,00	R\$ 67.200,00

Fonte: Elaborado pela Autora.

Apurou-se, ainda, a partir da média aritmética, o valor da consulta de R\$350,00 (trezentos e cinquenta reais). Isso foi multiplicado por 22 (vinte e dois) dias (levantamento mensal) e, posteriormente, por 12 (doze) (levantamento anual), uma vez que o acompanhamento é realizado uma vez ao mês.

6.2.1.6 Psicologia

O trabalho psicológico com pacientes através da Associação é psicoterapêutico. O trabalho da psicologia é feito de modo gradativo e contínuo, ficando à disposição do paciente o agendamento do dia e do horário disponíveis para as sessões, que, em alguns casos, variam entre quinzenal e mensalmente.

Tabela 11 – Valor de mercado do acompanhamento psicoterapêutico

Psicologia	2014	2015	2016
Acompanhamento Psicoterapêutico	R\$ 367,87	R\$ 316,68	R\$ 198,26
Valor Mensal	R\$ 11.771,84	R\$ 10.133,76	R\$ 6.344,32
Valor Anual	R\$ 141.262,08	R\$ 121.605,12	R\$ 76.131,84

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para levantamento dos valores cobrados pelo acompanhamento do especialista, as informações foram retiradas da Tabela de Referência Nacional de Honorários de Psicólogos em Reais, confeccionada pelo Conselho Federal de Psicologia do Brasil, referente aos anos de 2014 a 2016. Após obtenção dos valores, calculou-se o acompanhamento mensal mínimo a 32 (trinta e dois) pacientes, totalizando anualmente 384 (trezentos e oitenta e quatro) sessões.

6.2.1.7 Serviço Social

Os benefícios a serem ofertados ao paciente são definidos pelo assistente social, dependendo do histórico deste e da disponibilidade de recursos da Associação.

Tabela 12 – Valor de mercado do acompanhamento do serviço social

Serviço Social	2014	2015	2016
Acompanhamento Serviço Social	R\$ 105,62	R\$ 116,17	R\$ 116,17
Valor Mensal	R\$ 1.689,92	R\$ 1.858,72	R\$ 1.858,72
Valor Anual	R\$ 20.279,04	R\$ 22.304,64	R\$ 22.304,64

Fonte: Elaborado pela Autora.

A tabela referência de valores foi preenchida a partir do Conselho Federal de Serviço Social (CFESS), tendo o mesmo período como referência. Como a assistência social é prestada apenas aos pacientes, o cálculo foi feito utilizando os 16 (dezesesseis) assistidos.

6.2.1.8 Enfermagem

A enfermagem atua nos curativos, controle de peso corporal e acompanhamento geral dos pacientes acolhidos pela instituição. São diversos os valores ligados às atividades de um enfermeiro.

Tabela 13 – Valor de mercado do acompanhamento individual do enfermeiro

Enfermagem	2014	2015	2016
Acompanhamento	R\$ 66,07	R\$ 123,15	R\$ 94,08
Valor Mensal	R\$ 1.057,12	R\$ 1.970,40	R\$ 1.505,28
Valor Anual	R\$ 12.685,44	R\$ 23.644,80	R\$ 18.063,36

Fonte: Elaborado pela Autora.

Nesse trabalho, tentou-se enquadrar aproximadamente todas as atividades da enfermagem ofertadas pela Associação ao que, na tabela do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), é conhecido como Consulta de Enfermagem Individual, representando todo acompanhamento feito por este serviço.

6.2.1.9 Nutricionista

Os serviços dos nutricionistas na Associação englobam controle de peso corporal, inserção de suplementação alimentar e acompanhamento geral do paciente. As informações foram extraídas da Federação Nacional dos Nutricionistas (FNN).

Tabela 14 – Valor de mercado do acompanhamento nutricional

Nutricionistas	2014	2015	2016
Unidade de Serviço em Nutrição	46,6	48,93	54,8
Valor Mensal	745,6	782,88	876,8
Valor Anual	R\$ 8.947,20	R\$ 9.394,56	R\$ 10.521,60

Fonte: Elaborado pela Autora.

O responsável por essa atividade na Associação é um funcionário com Carteira de Trabalho e Previdência Social no regime celetista de trabalho brasileiro. Abaixo, tem-se um quadro que apresenta todos os serviços prestados, bem como seus valores de mercado a partir das informações exploradas acima:

Tabela 15 – Valores gerais de mercado de cada serviço prestado pela Associação Presente

Valores Gerais de Mercado dos Serviços Mínimos Prestados pela Associação Presente			
Tabela Geral de Serviços Prestados	2014	2015	2016
Refeições	R\$ 226.406,40	R\$ 226.406,40	R\$ 226.406,40
Marmitas Enviadas aos Hospitais	R\$ 285.120,00	R\$ 285.120,00	R\$ 285.120,00
Psicologia	R\$ 141.262,08	R\$ 121.605,12	R\$ 76.131,84
Serviço Social	R\$ 20.279,04	R\$ 22.304,64	R\$ 22.304,64
Enfermagem	R\$ 12.685,44	R\$ 23.644,80	R\$ 18.063,36
Nutricionistas	R\$ 8.947,20	R\$ 9.394,56	R\$ 10.521,60
Consulta Oncológica	R\$ 67.200,00	R\$ 67.200,00	R\$ 67.200,00
Transporte	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00
Cestas Básicas	R\$ 15.316,40	R\$ 15.316,40	R\$ 15.316,40
Hospedagem	R\$ 718.080,00	R\$ 718.080,00	R\$ 718.080,00
Receita Gerada dos Serviços Prestados	R\$ 1.627.296,56	R\$ 1.621.071,92	R\$ 1.571.144,24
Promoções e Eventos	R\$ 127.368,90	R\$ 57.730,08	R\$ 22.806,41
Receitas Finais	R\$ 2.317.151,29	R\$ 2.003.516,49	R\$ 1.775.526,72

Fonte: Elaborado pela Autora.

A Tabela 15 retrata a receita gerada pelos serviços ligados à estrutura mínima da entidade. Parte-se do pressuposto que, caso cada paciente pagasse por estes serviços a uma empresa privada, haveria esta receita compatível com o exigido no mercado. Já as Receitas Finais referem-se à adição da receita gerada por meio de Promoções e Eventos, uma vez que estas contas referem-se a receitas não operacionais.

6.2.2 Etapa 2 – Diagnóstico Financeiro da Associação Presente

O diagnóstico considerou os aspectos financeiros que envolvem a VBM. Visando avaliar o desempenho da instituição, a partir de informações contábeis dos anos 2014, 2015 e 2016, foram utilizados os seguintes indicadores da teoria: EVA®, MVA e a Metodologia SROI.

É importante ressaltar que várias adaptações nos demonstrativos contábeis foram necessárias, dentre elas, o que foi mostrado nas receitas, levantadas de acordo com o preço de cada serviço existente no mercado. Isso foi necessário para que houvesse condições de aplicação da VBM nesse tipo de instituição (TS), uma vez que Fregonesi (2005, p. 72) declara que “A receita apresentada nas demonstrações de entidades filantrópicas refere-se, predominantemente, a valores recebidos em doação, não podendo ser diretamente relacionados com os custos dos serviços prestados”.

Utilizou-se, ainda, o site Cálculo Exato (www.calculoexato.com.br), visando à atualização do dinheiro no tempo, uma vez que a grande maioria das informações refere-se a valores passados. Os valores foram atualizados a partir variação do Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M), para cada ano estudado. Para cálculo dos indicadores financeiros de valor, utilizaram-se os valores da receita atualizados, por meio do Valor Presente Líquido (VPL), calculado pelo site mencionado.

6.2.2.1 Indicador EVA®

Feitas as adaptações nas receitas, como demonstrado no tópico anterior, e prosseguindo com o propósito da pesquisa, para cálculo do EVA®, é preciso conhecer alguns

valores: o retorno sobre o investimento (ROI), o custo médio ponderado de capital (CMPC) e o valor do investimento (INV) sem o passivo oneroso.

Para calcular o ROI, segundo Fregonesi (2005) “é preciso conhecer as receitas, custos, despesas e impostos da organização, além do investimento (INV)”. Esses valores podem ser extraídos do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados do Exercício (Superávit ou *Deficit*) apresentados por entidades do TS.

Quanto aos valores do CMPC, será utilizada a Taxa Selic do período definido nesse trabalho. Foi, assim, realizada pesquisa para apuração dos percentuais. Como justificativa para adoção dessa taxa, tem-se a questão do que pode ser caracterizado como capital próprio no TS. Referido capital existe a partir das doações ou da própria operação e, devido à dificuldade na obtenção de informações dessas instituições e à complexidade de aplicar os cálculos ligados ao custo do capital próprio, optou-se por utilizar o custo de capital de terceiros, uma alternativa já desenvolvida e que foi proposta em trabalhos anteriores (FREGONESI, 2005).

Nesse sentido, segue tabela apresentando cálculo do EVA® para os anos pesquisados:

Tabela 16 – Cálculo do EVA® com adaptações para a Associação Presente

EVA®					
Resultados	2014		2015		2016
Receita Gerada	R\$	1.627.296,56	R\$	1.621.071,92	R\$ 1.571.144,24
Custos - Despesas Operacionais	R\$	461.191,13	R\$	539.894,20	R\$ 667.118,79
Lucro Operacional	R\$	1.166.105,43	R\$	1.081.177,72	R\$ 904.025,45
Investimento(pl)	R\$	1.451.253,91	R\$	1.526.070,07	R\$ 1.807.830,48
CMPC		12%		14%	14%
ROI		80%		71%	50%
EVA® = (ROI – CMPC) x INV	R\$	1.166.105,43	R\$	1.081.177,72	R\$ 904.025,45
VPL	R\$	1.540.384,22	R\$	1.290.299,50	R\$ 1.007.008,18

Fonte: Elaborado pela Autora.

Identificou-se um ROI (retorno do investimento) positivo e significativo no período, superior ao custo do capital de terceiros, com capacidade geradora de valor. A esse respeito, Assaf Neto (2002) afirma que o ROI é a taxa atribuída à sua capacidade geradora de resultados.

Consoante demonstrado, a Associação evidenciou EVAs® positivos nos três anos de estudo. Pode-se afirmar que a organização criou valor, adicionou valor, agregou valor econômico para a sociedade em que presta serviços, pois, quando o retorno for maior que o custo de capital, a empresa estará criando valor, obtendo EVA® positivo (FREZATTI e CUNHA, 2004). Desse modo, “O valor é uma medida bem mais completa”, indicando a perpetuidade do empreendimento (ASSAF NETO, 2010, p. 155).

6.2.2.2 Indicador MVA

Após cálculo do EVA®, foi calculado o MVA (Valor de Mercado), que igualmente apresentou valores positivos dos anos estudados. O cálculo utilizado para apuração dos valores foi a Fórmula 2, indicada no tópico 3.2.2.2:

Tabela 17 – Cálculo do MVA com adaptações para a Associação Presente

MVA				
		2014	2015	2016
EVA®	R\$	1.166.105,43	R\$ 1.081.177,72	R\$ 904.025,45
CMPC		12%	14%	14%
MVA	R\$	9.717.545,25	R\$ 7.722.698,00	R\$ 6.457.324,64
VPL	R\$	12.836.535,14	R\$ 9.216.425,03	R\$ 7.192.915,54

Fonte: Elaborado pela Autora.

Neto (2006) afirma que o MVA considera a criação de riqueza pelo valor contábil dos ativos, indicando uma agregação de riqueza pelo mercado. Segundo o autor, o principal indício dessa agregação ao acionista é a criação de valor, obtida mediante eficientes estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras, fato comprovado a partir dos resultados apresentados acima. Desse modo, o MVA “É uma avaliação do futuro, calculada com base nas expectativas do mercado com relação ao potencial demonstrado pelo empreendimento em criar valor” (NETO, 1999, p. 11).

Ehrhardt *et al.* (2001) acrescenta que existe uma relação indireta entre MVA e EVA®. Enquanto este mostra o valor adicionado durante um período de um ano e pode ser aplicado para divisões individuais, aquele reflete o desempenho contínuo ao longo da vida da empresa e deve ser aplicado para esta como um todo.

Finaliza-se aqui a proposta de adaptação e conseqüente aplicação de metodologias que avaliam a criação ou a destruição de valor desenvolvidas, originalmente, para entidades privadas. O próximo tópico tratará da aplicação da metodologia SROI na organização pesquisada.

6.2.2.3 Metodologia SROI

Como apresentado no capítulo 2, a metodologia SROI possui duas etapas: a primeira refere-se à apuração da criação de valor sob três aspectos: social, socioeconômico e econômico. Já a segunda etapa compara o valor gerado com o investimento necessário para gerá-lo, a partir da apuração dos índices de retorno.

O modelo é baseado na definição de seis indicadores de SROI: valor econômico do negócio, valor econômico da causa social, valor da entidade (negócio com causa social), índice de retorno do negócio, índice de retorno da causa social e índice de retorno da entidade (ROBERTS ENTERPRISE DEVELOPMENT FUND, 2001).

Fregonesi (2005) propõe a separação dos resultados das atividades econômica e social num mesmo demonstrativo. A autora apresenta um modelo de demonstração do superávit ou *deficit* para entidade sem fins lucrativos, utilizado para aplicação da metodologia SROI.

Observa-se que, na demonstração do resultado econômico, utilizou-se 5% (cinco por cento) da receita apresentada no demonstrativo original, o que está relacionado à proporção de captação de recursos da instituição, uma vez que, como descrito no tópico 4.2, referido percentual é proveniente das vendas de artesanatos, roupas nos bazares feitos durante o ano e itens durante os eventos da entidade.

Por outro lado, a receita apresentada no resultado social reflete o valor de mercado apurado na prestação de serviços da instituição, consoante apresentado no tópico 4.2.1.

Referido modelo foi adaptado à realidade da instituição estudada, a fim de melhorar a visualização dos resultados. Assim sendo, seguem as Demonstrações de *Deficit* e Superávit para cada ano do período analisado (2014 a 2016):

Tabela 18 – Demonstração de *deficit* e superávit de 2014

2014			
	Resultado Econômico	Resultado Social	Totais
Receita Bruta Operacional			
Vendas de Produtos	R\$ 18.932,56		
Receita Gerada dos Serviços Prestados		R\$ 1.242.336,56	
Promoções e Eventos		R\$ 127.368,90	
Lucro Bruto Operacional	R\$ 18.932,56	R\$ 1.369.705,46	R\$ 1.388.638,02
Despesas Operacionais	R\$ 2.059,67	R\$ 459.131,46	R\$ 461.191,13
Despesas com Pessoal		R\$ 284.327,07	
Despesas Gerais		R\$ 135.642,42	
Gratuidade Assistencial		R\$ 39.161,97	
Despesas Tributárias	R\$ 2.059,67		
Resultado Financeiro	R\$ 1.244,04		
Despesas Financeiras	-R\$ 3.013,89		
Receita Financeira	R\$ 4.257,93		
Superávit Líquido do Exercício	R\$ 27.448,42	R\$ 910.574,00	R\$ 938.022,42

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme Quadro 18, percebe-se que foi classificada como despesa econômica apenas a conta Despesas Tributárias, o que se repete todos os anos. Já concernente ao resultado social, tem-se todas as outras despesas relacionadas à atividade fim da instituição, aos principais serviços oferecidos e apresentados anteriormente. Ambos os resultados finais dos anos pesquisados indicam um superávit líquido do exercício, o que também pode ser visto no próximo ano:

Tabela 19 – Demonstração de *deficit* e superávit de 2015

2015			
	Resultado Econômico	Resultado Social	Totais
Receita Bruta Operacional			
Vendas de Produtos	R\$ 30.787,87		
Receita Gerada dos Serviços Prestados		R\$ 1.236.111,92	
Promoções e Eventos		R\$ 57.730,08	
Lucro Bruto Operacional	R\$ 30.787,87	R\$ 1.293.842,00	R\$ 1.324.629,87
Despesas Operacionais	R\$ 1.001,83	R\$ 538.892,37	R\$ 539.894,20
Despesas com Pessoal		R\$ 325.294,20	
Despesas Gerais		R\$ 147.610,20	
Gratuidade Assistencial		R\$ 65.987,97	
Despesas Tributárias	R\$ 1.001,83		
Resultado Financeiro	-R\$ 1.047,08		
Despesas Financeiras	-R\$ 7.127,17		
Receita Financeira	R\$ 6.080,09		
Superávit Líquido do Exercício	R\$ 42.948,05	R\$ 754.949,63	R\$ 797.897,68

Fonte: Elaborado pela Autora.

Analisando os demonstrativos referentes aos anos 2014 e 2015, infere-se um aumento do resultado econômico e uma diminuição do resultado social, consequência da ampliação das despesas sociais e da redução da receita proveniente de doações, promoções e eventos. Ressalte-se que a receita social foi dimensionada a partir de uma pesquisa de mercado apresentada no início da análise de dados. O mesmo acontece no ano de 2016:

Tabela 20 – Demonstração de *deficit* e superávit de 2016

2016			
	Resultado Econômico	Resultado Social	Totais
Receita Bruta Operacional			
Vendas de Produtos	R\$ 43.867,92		
Receita Gerada dos Serviços Prestados		R\$ 1.186.184,24	
Promoções e Eventos		R\$ 22.806,41	
Lucro Bruto Operacional	R\$ 43.867,92	R\$ 1.208.990,65	R\$ 1.252.858,57
Despesas Operacionais	R\$ 3.819,39	R\$ 663.299,40	R\$ 667.118,79
Despesas com Pessoal		R\$ 293.519,91	
Despesas Gerais		R\$ 354.266,26	
Gratuidade Assistencial		R\$ 15.513,23	
Despesas Tributárias	R\$ 3.819,39		
Resultado Financeiro	-		
Despesas Financeiras	-		
Receita Financeira	-		
Superávit Líquido do Exercício	R\$ 43.867,92	R\$ 545.691,25	R\$ 589.559,17

Fonte: Elaborado pela Autora.

Referido ano apresenta o mesmo cenário: aumento do resultado econômico e diminuição do resultado social. Ainda assim, há um resultado de eficiência representado pelo superávit em ambos os resultados (econômico e social) da entidade.

Sob a ótica dos indicadores apresentados pela metodologia SROI, a partir da proposta de separação do resultado econômico do social, o valor econômico do negócio é abordado pela *Roberts Enterprise Development Fund* (2001) como calculado a partir dos fluxos de caixa livres descontados com uma previsão de dez anos, sendo imprescindível, para tanto, “projeção de receitas e despesas, bem como investimentos em ativos permanentes e capital de giro, para todo esse prazo estipulado” (FREGONESI, 2005).

Fregonesi (2005) afirma ainda que a proposta é que a previsão seja feita baseada em dados passados e algum possível projeto definido – uma expansão de capacidade, por exemplo. Para isso, considerando o fato de a maior parte das entidades sem fins lucrativos configurarem-se como pequena empresa e possuírem pouco controle financeiro, uma tentativa de previsão de receitas e despesas para os próximos dez anos, provavelmente seria infundada, e desnecessária.

Dessa forma, ciente da impossibilidade de geração do fluxo de caixa livre descontado para cálculo do valor econômico do negócio na instituição pesquisada, optou-se por utilizar a fórmula desenvolvida no trabalho de Fregonesi (2005, p. 82):

$$\text{Valor do Negócio} = \text{LOP} / \text{CMPC} \quad (3)$$

Percebe-se, a partir da fórmula exposta, a presença do Lucro Operacional (LOP) facilmente disponível na Demonstração de Superávit/*Deficit* para a Associação Presente (Valor do Superávit ou *Deficit*). É importante observar que a instituição em questão não possui financiamentos com capitais de terceiros e também não está sujeita ao IR. Assim, tem-se:

Tabela 21 – Definição dos indicadores do modelo SROI da primeira etapa – valor de negócio

Valor do Negócio			
Cálculo do Valor do Negócio	2014	2015	2016
LOP/CMPC	R\$ 228.736,81	R\$ 306.771,81	R\$ 313.342,28
Valor do Negócio	R\$ 228.736,81	R\$ 306.771,81	R\$ 313.342,28
VPL	R\$ 275.691,95	R\$ 352.720,81	R\$ 314.328,82

Fonte: Elaborado pela Autora.

O valor do negócio reflete o resultado econômico gerador ou não de valor. No caso, percebe-se que mencionado resultado representa apenas 5% (cinco por cento) da receita total apresentada nas Demonstrações de *Deficit* e Superávit acima, considerando-se valores ínfimos, uma vez que a maior parte da instituição é financiada a partir de doações, e, ainda assim, constata-se o valor do negócio positivo e crescente para todos os anos em questão, refletindo a criação de valor econômico. Paula, Mário e Brasil (2009) salientam que as entidades que apresentam valores positivos no valor do negócio possuem receitas da atividade econômica suficientes para cobrir as despesas.

O próximo tópico a ser tratado é o cálculo do valor da causa social, que objetiva refletir o impacto das causas sociais para a comunidade. Na Associação Presente, a causa social é prestar assistência alimentícia, de hospedagem, de transporte e de acompanhamento clínico especializado (assistência geral) a todos os pacientes carentes em tratamento contra o câncer, preferencialmente radioterápico, do Norte de Minas Gerais e Sul da Bahia na cidade de Montes Claros (MG).

A *Roberts Enterprise Development Fund* (2001) mencionada ainda a projeção do fluxo de caixa de dez anos da causa social para levantamento desse valor. Assim como no valor do negócio, tendo em vista a impossibilidade de aplicação dessa projeção diante da mesma justificativa, o presente trabalho optou por seguir as sugestões propostas por Fregonesi (2005), que também fornece um modelo de cálculo para citado valor, conforme a seguir:

Tabela 22 – Definição dos indicadores do modelo SROI da primeira etapa – valor da causa social

Valor da Causa Social				
Cálculo do Valor da Causa Social	2014	2015	2016	
Receitas de Prest. Serviços Sociais	R\$ 1.627.296,56	R\$ 1.621.071,92	R\$	1.571.144,24
Custos dos Serviços Prestados/Despesas	R\$ 459.131,46	R\$ 538.892,37	R\$	663.299,40
Resultado da Prestação de Serviços Sociais	R\$ 1.168.165,10	R\$ 1.082.179,55	R\$	907.844,84
Custo de Capital (Selic)	12%	14%		14%
Valor da Causa Social	R\$ 9.734.709,17	R\$ 7.729.853,93	R\$	6.484.606,00
VPL	R\$ 12.859.208,07	R\$ 9.224.965,06	R\$	7.223.304,68

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para composição desses resultados, utilizaram-se as receitas referentes à Prestação dos Serviços Sociais apresentadas nas Demonstrações de *Deficit* e *Superávit* acima, desenvolvidas anteriormente retirando-se as despesas equivalentes à prestação dos serviços. Observa-se que esses valores foram utilizados também para cálculo dos indicadores EVA® e MVA. Após, há o desconto da Taxa Selic (custo do capital de terceiros – CPMC) para obter o Valor da Causa Social. Desse modo, ocorre uma aproximação entre os valores da causa social e o indicador MVA já apresentado.

É perceptível que os Valores da Causa Social são positivos, havendo diminuição de seus valores ao longo dos anos. Esta queda poderia ser justificada pelo aumento das despesas incorridas e pelo aumento da Taxa Selic no país durante o período analisado. Uma vez que a Instituição sobrevive 95% (noventa e cinco por cento) de doações, há criação de valor, isto é, um retorno explícito para a sociedade, significando que a instituição tem cumprido sua missão e sua causa social. Outrossim, a entidade apresentou-se eficiente no quesito social, na captação de recursos e na gestão dos recursos oriundos de doações.

Luke *et al.* (2013) e Nascimento (2013) esclarecem que tal metodologia fornece informações importantes para auxílio na avaliação de desempenho e na tomada de decisões,

pois elucidam as ações sociais de forma quantitativa, informações significativas para os *stakeholders*.

O próximo cálculo a ser abordado é o Valor da Entidade, que compreende os dois cálculos anteriores. Segundo Fregonesi (2005), esse indicador representa o valor que a entidade sem fins lucrativos tem para a sociedade. Para calculá-lo, deve-se somar o valor do negócio com o valor da causa social e subtrair as dívidas de longo prazo, caso existentes na entidade. É notável que não existem, na organização estudada, dívidas de longo prazo.

Analogamente a empresas lucrativas, mensurou-se o tamanho do patrimônio líquido, ou capital dos sócios a valor de mercado. Assim, segue cálculo do último indicador:

Tabela 23 – Definição dos indicadores do modelo SROI da primeira etapa – valor da entidade

Valor da Entidade					
Cálculo do Valor da Entidade	2014		2015		2016
Valor do Negócio	R\$	228.736,81	R\$	306.771,81	R\$ 313.342,28
Valor da Causa Social	R\$	9.734.709,17	R\$	7.729.853,93	R\$ 6.484.606,00
Dívidas a Longo Prazo	0		0		0
Valor da entidade	R\$	9.963.445,98	R\$	8.036.625,74	R\$ 6.797.948,28
VPL	R\$	11.890.579,29	R\$	9.591.072,79	R\$ 7.572.341,58

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os valores que a instituição apurou para a sociedade, obtidos pela soma dos outros indicadores acima, foram positivos em todos anos. Complementarmente a citados indicadores, a *Roberts Enterprise Development Fund* (2001) propôs uma segunda etapa, que diz respeito à apuração dos índices de retorno. Para Fregonesi (2005, p. 86) “estas três medidas comparam o retorno com o investimento requerido para gerar tal retorno”. Dessa forma, levantaram-se os índices abaixo, que representam o percentual de geração de valor sob os três indicadores da metodologia: índice de retorno do negócio, índice de retorno da causa social e índice de retorno da entidade. Esses índices foram calculados dividindo-se os valores do negócio, da causa social e da entidade pelo Investimento (INV).

Tabela 24 – Índices de Retorno

Índices de Retorno			
	2014	2015	2016
Índice de Retorno do Negócio	16%	20%	17%
Índice de Retorno da Causa Social	7%	5%	4%
Índice de Retorno da Entidade	7%	5%	4%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Em termos gerais, analisando as duas etapas de aplicação da metodologia, percebem-se resultados coerentes com a realidade da entidade estudada e uma gestão eficiente de seus recursos, exercendo seu papel eficazmente, pois, conforme Fregonesi (2005), o valor que deveria remunerar o capital aplicado nessa instituição, ou no TS, deve ser investido na produção de benefícios a uma determinada comunidade, o que foi demonstrado acima a partir do diagnóstico financeiro do período analisado e da metodologia proposta.

A partir dos resultados positivos e significativos em relação aos três indicadores nos anos pesquisados, depreende-se que existiu uma gestão eficiente dos recursos financeiros da entidade. Assim, é possível ter uma visão econômica, por meio da metodologia SROI, da Associação.

Não se pode ignorar que os resultados obtidos nos cálculos do EVA® e MVA corroboram e complementam o resultado dos indicadores do SROI, reiterando a criação de valor para a comunidade da entidade em questão, objetivo principal de uma organização do TS.

Como alternativa aos indicadores que apresentam diminuição ao longo do tempo, tem-se o Relatório SROI. Este tenta mostrar que “existe significado maior além das métricas do SROI”, conforme afirma Fregonesi (2005, p. 87). Além disso, enfatiza o contexto da entidade, descrevendo sua missão, sua análise financeira da instituição, o perfil da população alvo da causa social, os indicadores do SROI e os aspectos que impactam de alguma forma a população-alvo. O Relatório é, assim, uma proposição da própria *Roberts Enterprise Development Fund*, que levanta oportunidades de melhorias nos modelos, devido às limitações destes. De forma simplificada, este trabalho apresenta um Relatório SROI.

No que tange às limitações da Metodologia SROI, segundo *Roberts Enterprise Development Fund* (2001) e Fregonesi (2005), é importante observar:

- A dificuldade de separar os gastos com a causa social dos gastos do negócio, ou daqueles que podem ser associados a uma possível receita;

- A não contabilização de benefícios importantes no desempenho da entidade, como, por exemplo, a isenção de impostos, as taxas de juros mais baixas, entre outros;
- A existência de grande quantidade de cálculos que deveriam ser mais preditivos;
- O uso do fluxo de caixa projetado para confecção dos cálculos em vez de valores reais;
- A dificuldade de captar todos os aspectos da relevantes da criação de valor para a sociedade;
- A desconsideração das doações para cálculo do valor do negócio como fator de desempenho.

As contribuições da Metodologia são também apresentados abaixo, a partir de uma análise da *Roberts Enterprise Development Fund* (2001) e Fregonesi(2005):

- Os cálculos são inter relacionados, utilizando valores comuns em suas construções;
- Mensuração do valor da causa social, ou seja, a quantificação dos resultados;
- Elaboração possível do Relatório SROI com a descrição detalhada de todos os aspectos que envolvem a instituição;
- Apresentação do modelo aos interessados visando o aumento na captação de recursos;

Atestou-se que os índices positivos representados pelo SROI complementarmente ao EVA® e MVA asseguram uma análise positiva de um retorno de criação de valor pela entidade estudada. Depreende-se resultados eficientes, positivos e que indicam que a Associação, no período estudado, criou, adicionou valor a comunidade.

Desta maneira, finda-se aqui o objetivo de avaliação do desempenho e consequente construção de diagnóstico financeiro da instituição aqui pesquisada, tendo em vista o período analisado e a teoria proposta. Vale ressaltar que trata-se de um caso específico, que os resultados não podem ser generalizados ao TS com um todo, mas que reflete uma pesquisa com a proposta possível de aplicação futura e completa da VBM.

O próximo tópico deste trabalho irá apresentar os resultados obtidos a partir das entrevistas e de todo processo de observação direta na instituição. Haverá explanação dos

indicadores não financeiros de valor, baseados em trabalhos significativos dentro da Gestão Baseada em Valor no Terceiro Setor.

6.2.3 ETAPA 3 – Análise dos Indicadores Não Financeiros de Valor

Nessa etapa, serão apresentados os resultados da aplicação de 6 (seis) entrevistas. Entrevistaram-se os responsáveis pelos setores de comunicação, enfermagem, serviço social, nutrição, psicologia e, por fim, gerência administrativo-financeira da instituição.

Quanto à categorização das perguntas feitas durante a entrevista, foi seguido roteiro, para análise de conteúdo, com os seguintes temas:

Quadro 4 - Categorização da entrevista e dos questionários no processo de análise de conteúdo

Categorias relacionadas	Subcategorias relacionadas
1. Processo Decisório	a. planejamento estratégico b. relação interna de poder na entidade c. estrutura organizacional
2. Gestão Administrativa e Financeira	a. controles gerenciais/ avaliação de desempenho; b. captação de recursos c. qualidade da gestão
3. Relação com a sociedade	a. pacientes b. doadores c. imagem

Fonte: Elaborado pela Autora baseado em FREGONESI, 2005, p. 101; DOMANSKI, 2009, p. 87.

6.2.3.1 Processo Decisório

Para Drucker (1997), o processo de tomada de decisões fornece a definição de sucesso ou fracasso das organizações. Assaf Neto (2006) esclarece que a VBM possui a finalidade de proporcionar melhoria no mencionado processo das empresas como um todo. Desse modo, tal processo será apresentado sob a ótica do planejamento estratégico, da relação interna de poder e da estrutura organizacional.

Bryson (1998, p. 5) esclarece que o Planejamento Estratégico envolve a produção de decisões e atitudes essenciais que norteiam o que uma “organização é, o que ela faz e o porquê ela o faz”. Referido planejamento não era feito na Associação até 2018, mesmo possuindo algumas definições anteriores de missão, visão e valores.

Segundo a gestora administrativo-financeira, “a Associação iniciou recentemente o planejamento estratégico, porque aí, mesmo já tendo algumas definições, ele é

importantíssimo, e, então, a gente já consegue pensar no planejamento orçamentário, que é feito anualmente. Mas precisamos fazer a longo prazo, dez anos, cinco anos. Ainda não conseguimos, mas estamos encaminhando” (*sic*).

Um item importante do Planejamento Estratégico é a razão de existir da empresa: a missão. Na Associação, sua missão é bem definida e incorporada pelos participantes da pesquisa. Todos os entrevistados apontaram imediato e completo conhecimento a respeito e afirmaram, de forma simplista, ser “Promover assistência, cuidado e amparo a jovens, adultos e idosos carentes com câncer e atuar na prevenção e diagnóstico precoce da doença”.

Outro ponto importante diz respeito aos objetivos, à comunicação e à participação dos integrantes no processo de planejamento. Nesse sentido, a gerente afirmou que, “inclusive, eles fazem parte do planejamento, ofertando ideias, onde foram feitas várias reuniões e boa parte dos funcionários né, eu diria que 90% participou desse primeiro momento, a diretoria também participou do momento né, então, assim, ele foi implementado, e nós demos o pontapé inicial” (*sic*). Segundo os demais entrevistados, não há participação destes nos processos decisórios da instituição, percebendo-se uma contradição dos posicionamentos e um ponto a ser melhorado no prosseguimento do planejamento estratégico.

Quanto à distribuição de poderes e autoridades, isto é, a hierarquia em si, a gestora concluiu “a Dra. Priscila é a presidente né, além de presidente faz a gestão de todos os processos. Então, ela conhece, a diretoria decide também, mas a palavra final é da Dra. Priscila. Hoje a gente tem a gestão social, que cuida somente da parte social, e a gestão administrativa. Então, aí é, toda vez que se tem uma demanda ou uma decisão é levado à diretoria, com Priscila dando o parecer final” (*sic*).

Percebe-se que a estrutura organizacional da entidade teoricamente é bem estabelecida, com cargos e distribuições de funções bem definidas. Além disso, é verticalizada, com decisões analisadas e com posicionamento final da diretora. Ainda acerca da estrutura organizacional, é considerada influenciador de valor, de acordo com Domanski (2009).

Os valores, que também compõem o Planejamento Estratégico, são claramente perceptíveis, uma vez que, para integração ao quadro de funcionários e voluntários, são critérios para seleção do candidato: ter interesse em causas sociais, estar disposto a vestir a camisa, lutar pela causa e ser proativo.

6.2.3.2 Gestão Administrativa e Financeira

Nesse tópico, serão discutidos e apresentados os resultados referentes aos controles gerenciais, à avaliação de desempenho, aos aspectos ligados à captação de recursos e, por último, à qualidade da gestão.

Durante a Observação Direta, percebeu-se grande preocupação com a organização dos processos rotineiros e com a prestação dos serviços com excelência. No entanto, há grande quantidade de atribuições nas principais atividades de coordenação da instituição, principalmente no que tange às tarefas da entrevistada. Apesar de serem boas as intenções, acabam sobrecarregando a gestão administrativo-financeira.

Em relação aos controles gerenciais, há a confecção do básico: contas a receber e a pagar, eventos para angariar recursos, controle bancário e fluxo de caixa alimentado mensalmente. Não há conhecimento dos pesquisados sobre avaliação de desempenho ou métricas de desempenho. Segundo a gerente administrativo-financeira “a associação presta contas aos conselhos afiliados a partir de formulários, mas não conheço avaliação de desempenho e não sei te dizer por que não utilizamos, mas deve ser interessante” (*sic*). Insta salientar que a parte contábil da Associação é terceirizada e a parte de controles básicos é feita pela mencionada gerente.

Não há divulgação dos resultados contábeis para todos os membros da organização, o que representa um ponto a ser melhorado. Apenas a diretoria tem acesso a essas informações. Estas poderiam promover maior interação e conhecimento da situação contábil-financeira da entidade. A grande dificuldade desta é possuir dinheiro em caixa e captar recursos para arcar com a folha de pagamento dos funcionários.

Relacionado à gestão, Domanski (2009) cita, como um ativo básico de toda organização, principalmente no Terceiro Setor, o capital humano. A instituição possui aproximadamente 120 (cento e vinte) voluntários, que são organizados a depender da sua área de atuação. “São restritos no sentido que o voluntário depende muito do perfil dele para estar com por exemplo os pacientes. Então, existe uma avaliação que é feita com ele exatamente pra se definir esta questão pra poder participar ou não. A secretária organiza a agenda dos mesmos mas eles estão sob a coordenação de cada setor específico, ligados a sua atuação” (*sic*).

São 18 (dezoito) funcionários. A gerente esclareceu que “a remuneração dos funcionários não está ligada à avaliação de desempenho, porque não avaliamos”. Quanto à capacitação dos funcionários, afirmou que “Com frequência participamos de capacitações,

inclusive, já recebi vários treinamentos de capacitação e a gente viaja com muita frequência na casa, não só eu mas a assistente social e a enfermeira, pra participarmos de capacitações de gestão e de projetos para alavancar os processos da casa”, “fizemos treinamentos na ACI de gestão de conflitos e gestão de pessoas” (*sic*).

Isso representa um aspecto positivo da Associação Presente, ligada à VBM, uma vez que, segundo Domanski (2009), é preciso desprender todo potencial dos funcionários a partir da gestão.

Fator importante vinculado à gestão no TS está associado à captação de recursos, que acontece na Associação a partir de telemarketing, eventos e patrocínios de pessoas físicas e pessoas jurídicas. Toda assistência alimentícia é oriunda de doações. Desde hortifrutigranjeiros até a água consumida na organização é fruto de doações.

Quanto ao sistema informatizado, chamado Programa de Gerenciamento, implantado desde 2014, utilizado pelos setores administrativo e social e pelos organizadores de eventos, que armazena grande quantidade de informações importantes da Associação, é mal alimentado. A gerente tem consciência de que poderia ser fonte de confiabilidade nas informações, mas isso não ocorre na prática.

No que tange à qualidade da gestão, aspecto essencial na diferenciação do TS, influenciando a competitividade e o clima entre os funcionários (DOMANSKI,2009), segundo os participantes da pesquisa, a gestão é eficiente, porque reforça os objetivos e a missão da Associação. Há uma admiração profunda dos funcionários em relação à atuação da diretora vigente.

Complementarmente às análises feitas, a seguir tratar-se-á da relação com a sociedade, fornecendo uma visão do vínculo da instituição com pacientes e doadores e a imagem que a comunidade tem da Associação.

6.2.3.3 Relação com a Sociedade

As doações são fundamentais para existência do TS e compreendem os recursos disponíveis para investimentos. Na Associação estudada, isso é visivelmente real, uma vez que sobrevive quase que exclusivamente (95% de suas receitas) com os recursos provenientes da solidariedade de parceiros, associados e comunidade em geral. Assim sendo, o presente tópico tem por finalidade analisar os impactos da entidade na sociedade.

Os clientes da Associação Presente são os pacientes assistidos e a sociedade como um todo. Entende-se como clientes aqueles pacientes em tratamento e seus familiares que

desfrutam dos serviços mínimos prestados pela instituição. Deve-se observar que não existem apenas 32 (trinta e dois) assistidos – que são aqueles utilizados para cálculo e delimitação do trabalho – que ficam hospedados semanalmente na entidade, mas sim, qualquer pessoa carente e em tratamento contra o câncer, que precise ter acesso aos outros serviços oferecidos que não foram dimensionados nesse trabalho, a exemplo de: medicamentos, perucas, cadeiras de rodas, atendimento espiritual, atendimento jurídico, participação nos projetos da entidade, etc. Então, a instituição em questão alcança mais pessoas, cumprindo com sua missão de prestar assistência à comunidade carente com câncer.

A divulgação, na instituição, é feita a partir do setor de comunicação e imprensa, existindo uma funcionária, que fora entrevistada, responsável pelo setor e pela divulgação e marketing em redes sociais, canais de televisão locais, apresentação de projetos e trabalhos feitos pela entidade. Há uma excelente parceria entre a instituição e a rede de televisão local, a Inter TV, que divulga todos os eventos e projetos da organização de forma gratuita, trazendo destaques e chamando a atenção da população para os serviços e a excelência do trabalho da Associação.

Ao ser indagada a respeito do relacionamento com alguns *stakeholders* (especificamente doadores e parceiros), a gestora administrativo-financeira, afirmou “A secretaria de saúde é um dos parceiros, a Prefeitura de maneira geral também. A gente não recebe recursos diretos da Prefeitura, mas todo apoio em relação aos eventos temos sim, exemplo: nós temos o terreno aqui do lado, onde vai ser construído a casa de cuidados paliativos que foi doado pela Prefeitura; o terreno onde estamos locados também foi doado pela Prefeitura, embora haja muita burocracia, a Prefeitura é uma parceiraça. Pensando em *stakeholders* temos também a UNIMONTES que é super parceira, com alguns professores que são muito próximos a Associação Presente” (*sic*).

Questionada sobre a cobrança por resultados de doadores e parceiros, a gerente declara: “na verdade, ao contrário, devido ao desempenho da Associação, é que eles validam o nosso trabalho, continuam apoiando e percebem que existe uma gestão eficaz dos recursos e, com isso, fica mais fácil outros apoios”. Isso demonstra o reconhecimento da imagem que a entidade tem frente aos seus influenciadores e influenciados.

Essa imagem está fortemente associada à sua diretora, que exerce, desde de 2014, influência positiva na captação de recursos e, principalmente, na existência e continuidade da organização. Esta está ampliando sua estrutura física para construção da casa de cuidados paliativos para pacientes em estágio final da doença.

No final de 2017, a médica oncologista e paliativista, fundadora da associação recebeu o prêmio “VEJA-SE”, na categoria Saúde, no teatro Santander em São Paulo. Foi indicada por fundar a instituição. Segundo a Associação Brasileira de Linfoma e Leucemia (ABRALE), o Prêmio destina-se à valorização de pessoas que possuem histórias inspiradoras, que são considerados cidadãos excepcionais, muitas vezes longe dos holofotes, como agentes de mudança no Brasil. Os critérios para seleção são o impacto social, o alcance e a originalidade de atuação dos candidatos. Isso reiterou o bom trabalho ligado à organização.

Por fim, nota-se que a instituição possui uma imagem de assistência, cumpridora de sua missão, perante às instituições parceiras, aos associados e aos assistidos, bem como à sociedade em geral.

6.3 Proposta de Melhoria de Captação de Recursos

Continua sendo uma das grandes dificuldades das organizações sem fins lucrativos a questão da captação de recursos financeiros, sendo maior atualmente devido à quantidade de instituições que estão sendo criadas todos os anos.

Há várias ferramentas para captação de recursos. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa com o intuito de verificar quais as ferramentas adotadas por algumas instituições. Tendo como base de dados a Relação de Instituições do PRONON Janeiro/2019, há uma relação de inúmeras instituições. Optou-se por analisar apenas aquelas que têm sede em Minas Gerais, perfazendo um total de 50 (cinquenta) entidades.

As ferramentas adotadas por estas são as seguintes:

- 01) Aniversário Solidário: os presentes dos convidados serão para a instituição.
- 02) Loja Virtual: produtos das instituições como caneca; blusas; lenços; produtos artesanais> Podem ser comercializados por meio de lojas virtuais vinculadas aos sites destas instituições;
- 03) Doações Online: doações por meio de cartão de crédito; cartão de débito; boleto bancário; transferências online;
- 04) Depósito bancário: realizar depósitos bancários nas contas das organizações;
- 05) Débito Automático: todo mês é realizado débito na conta do voluntário;
- 06) Cofrinhos: são deixados em várias lojas, em que as pessoas têm a chance de ajudar com pequenas quantias;

- 07) Mensageiro: um mensageiro da instituição vai até o local estabelecido pelo colaborador buscar a doação;
- 08) Doação por meio de conta: CEMIG; COPASA; Conta telefônica;
- 09) Bazar Beneficiente: essa ferramenta pode ser executada de duas formas: bazar presencial e o bazar virtual;
- 10) *Show* beneficente: shows com artistas locais e regionais, em que uma parcela do valor arrecadado pela venda dos ingressos é destinada às instituições;
- 11) Jantar Beneficiente;
- 12) Almoço do bem: nesse dia, o almoço visa à solidariedade, pois parte da renda com a venda dos ingressos é direcionada para a entidade;
- 13) Leilão Beneficiente: é realizado principalmente de bovinos; suínos e equinos, em benefício das instituições, sendo que os produtos a serem leiloados deverão ser doados;
- 14) Feijoada: para aumentar a lucratividade do evento, buscam-se patrocinadores para todos os ingredientes da feijoada. Os forros das mesas podem conter logomarca de empresas patrocinadoras do evento;
- 15) Bingo: todos os meses, pode ser realizados bingo, com valores mais baixos para atrair o máximo de participantes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Baseada em Valor é uma ferramenta integradora que auxilia na melhoria do processo de tomada de decisões, desde as estratégias até as operações, englobando toda a organização, cujo objetivo é a maximização do valor da empresa. Inicialmente, o modelo foi desenvolvido para a esfera privada, principalmente, para aquelas empresas que se enquadram como sociedades anônimas. A VBM prioriza o valor como uma medida completa com foco na perpetuidade da empresa e na capacidade desta gerar riqueza aos seus investidores.

O Terceiro Setor, por sua vez, tem crescido no Brasil e representa as organizações que, teoricamente, não possuem a finalidade lucrativa. São entidades de diversos tipos, que contribuem para o crescimento do país, uma vez que tentam suprir algum setor ou atividade não alcançada pelo estado.

Aplicando a VBM ao TS, percebe-se que há algumas alterações da proposta original para empresas privadas, para que a metodologia seja adaptada e aplicada à realidade organização sem fins lucrativos. A título de exemplo, o valor é gerado a uma figura diferente, à comunidade como um todo, uma vez que a causa social nessas instituições representa sua razão de existir, sua missão.

Com o crescimento do assistencialismo, o TS ganhou visibilidade e notoriedade, auxiliando o crescimento econômico do país. Esse cenário exige maior profissionalização dessas entidades, pois estas precisam apresentar resultados eficientes da utilização dos recursos captados. Dessa forma, a VBM pode ser aplicada com a finalidade de melhoria gerencial e de tomada de decisões, proporcionando informações valiosas a serem apresentadas aos seus *stakeholders*.

Perpetuar-se é um desafio grande às organizações sem fins lucrativos. Captar recursos para isso é outro fator dificultoso para a sobrevivência e continuidade dessas instituições. Há, então, grande relevância em estudá-las e avaliar o seu desempenho, utilizando-se uma contabilidade gerencial e uma gestão financeira que podem ser desenvolvidas a partir dos pressupostos inerentes a Gestão Baseada em Valor.

O presente estudo tentou proporcionar informações estratégicas para melhoria do processo de tomadas de decisões na organização estudada, por meio de um diagnóstico financeiro desenvolvido para avaliar o seu desempenho, alcançado através da VBM. Para tanto, foram necessárias adaptações para execução dos cálculos ligados à teoria, uma vez que estes são originalmente desenvolvidos para empresas privadas.

Desse modo, a contabilidade apresentada precisou passar por algumas alterações importantes, como a apuração de uma receita compatível com o valor cobrado no mercado, pois a receita de doações, originais dos demonstrativos contábeis, não representa puramente o resultado gerado, caso a instituição cobrasse pelos serviços gratuitos oferecidos à sociedade. As análises feitas advieram, então, de uma delimitação dos serviços ofertados, uma vez que a organização presta uma ampla gama assistencial à comunidade. Apresentou-se, assim, a estrutura mínima, sem levar em consideração todas as outras atividades gratuitas oferecidas aos seus assistidos.

Analisando essa estrutura, notou-se a eficiência na captação de recursos, no aumento do portfólio de parceiros e associados, bem como da estrutura física da instituição com a construção da casa de cuidados paliativos. Verificou-se ainda a eficiência da gestão dos recursos financeiros.

A instituição estudada apresentou, nos anos pesquisados, retornos satisfatórios de acordo com a teoria aplicada. Foi, dessa forma, possível visualizar nos indicadores financeiros de valor, os resultados positivos do EVA®, MVA e da metodologia SROI em todos os anos estudados, refletindo a criação de valor da Associação. Vale ressaltar que os indicadores aqui utilizados possuem limitações, tendo, no momento, superado tais dificuldades. Inferiu-se, além disso, uma relação entre esses resultados, reiterando a atuação eficiente na utilização dos recursos doados à instituição.

Complementarmente à avaliação do desempenho da entidade, a análise dos aspectos não financeiros de valor proporcionou uma visão ampliada da VBM na instituição. Essa análise foi possível a partir de entrevistas semiestruturadas, desenvolvidas com a gestora financeiro-administrativa e os responsáveis pelas principais áreas da organização. Os resultados apontam igualmente criação de valor pela organização. Nesse sentido, a entidade possui uma imagem diferenciada na sociedade em que está inserida, conseguindo várias parcerias e sendo reconhecida a partir do papel importante exercido por sua diretora.

Ainda que apresente muitos aspectos positivos, a Associação precisa de melhoria em alguns pontos importantes, como controles financeiros, divulgação dos resultados contábeis a toda sociedade, melhor uso do sistema informatizado da instituição, obtenção de resultados crescentes ao longo dos anos e redução da quantidade de atribuições nas principais atividades de coordenação da instituição.

Visando ao alcance do aperfeiçoamento completo da organização e ao melhoramento desses pontos, uma das sugestões de pesquisa seria a continuidade do modelo de gestão com acompanhamento do processo de implantação da VBM completo, desde a

mudança cultural até a operacional, pois a instituição demonstrou interesse na utilização da proposta, mostrando-se disposta a desenvolver pesquisas, ainda que possua pouco conhecimento técnico do assunto.

Outra sugestão seria o levantamento de todos os serviços prestados pela organização e nova aplicação dos cálculos com acompanhamento da implementação e dos resultados obtidos após aplicação do novo modelo de gestão. Sugere-se ainda o desenvolvimento de um grupo de pesquisas, especificamente para estudos do TS na Universidade ligada a este Programa de Mestrado, com a entidade aqui apresentada como primeira fonte de pesquisa, auxiliando na profissionalização do setor e proporcionando estreitamento da relação mercado-academia ao levar a realidade para dentro da faculdade.

A proposição teórica segundo a qual a Gestão Baseada em Valor (VBM) é uma abordagem administrativa aplicável à análise da maximização de valor em entidades de terceiro setor, desde que realizadas adequações requeridas pelas suas peculiaridades, foi aplicável ao estudo desenvolvido. Este resultado se junta ao encontrado por Fregonesi (2005) e concorre para o esforço de generalização analítica do trabalho – que visa expandir e generalizar proposições teóricas. Nesse sentido, como sugestões de estudos futuros, propõe-se que sejam desenvolvidos novas pesquisas que possam formar um conjunto de estudos que, por replicação, possam concorrer para reforçar a proposição teórica que norteou este trabalho.

Conclui-se, assim, que os objetivos propostos no início dessa pesquisa foram alcançados e que esta proporcionou uma visão do desempenho da Associação, no período analisado, a partir dos pressupostos ligados à VBM, podendo contribuir para perpetuação da organização e agregação contínua de valor à sociedade. Os resultados encontrados poderão, então, ser apresentados aos principais *stakeholders* gerando aumento de investimentos e resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASSAF NETO, Alexandre. **A Contabilidade e a Gestão Baseada em Valor**. In: Congresso Nacional de Custos - São Paulo, 1999.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Gestão Baseada em valor aplicada ao Terceiro setor**. 2. ed. São Paulo: R. Cont. Fin., 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BÍBLIA. A. T. Timóteo. In: BÍBLIA. Português. **Bíblia sagrada**: contendo o antigo e o novo testamento. Tradução de João Ferreira de Almeida. Rio de Janeiro: Sociedade Bíblica do Brasil, 1966.
- BRANDÃO, A. O.; SILVA, A. O.; GUADAGNIM, A. Das origens do Estado ao advento do Terceiro Setor. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. **Anais do XXII ENANPAD**. Paraná: ANPAD, 1998.
- BORGES, Alice Gonzalez. **Serviços Sociais Autônomos: Natureza Jurídica**. Nº 26 – abril/maio/junho de 2011 – Salvador – Bahia – Brasil - ISSN 1981-187X.
- BRYSON, John M. *Strategicplan for public and non profit organizations: a guide to strength the ningand sustaining organization aladhievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão de controle social**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CAMARGO, M.F. et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001, p. 204.
- COPELAND, T. KOLIER, Tom; MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas "Valuation"**. 1. ed. São Paulo: Macron, 2000.
- DOMANSKI, Jaroslaw. Value Management in non-profit organizations: the first. **Foundations of Management**, Vol. 1, No. 1 (2009), ISSN 2080-7279 DOI: 10.2478/v10238-012-0006-y.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DURÃO, Jorge Eduardo Saavedra. **Perspectivas de parceria com instituições da cooperação internacional**. In: Ciclo de Debates – As ONG's e a realidade brasileira. Relatório do Seminário. Recife: DEMO, 1995;

EHRHARDT, M. *et al.* **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2001.

EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999. 186f.

FISCHER, R. M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. *In: Revista de Administração da USP*, jan-mar, v. 40, num. 1, p. 5-18, 2005.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman; Artmed, 2009.

FLOCKHART, A. (2005). *Raising the profile of social enterprises: the use of social return on investment (SROI) and investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap*. **Social Enterprise Journal**, 1(1), 29-42.

FREGONESI, M. S. F.A. **Gestão Baseada em Valor Aplicada ao Terceiro Setor**: um estudo prático. São Paulo: FEA USP, 2005.

FREZZATI, F.; CUNHA, D. **Gestão Baseada em Valor**: uma pesquisa no setor hoteleiro do Rio Grande do Norte. **READ**. Edição 40, Vol. 10, No. 4, jul-ago 2004.

GANDOLFI, Peterson Elizandro; GANDOLFI, M. R. C.; REIS, Ernando Antônio; CRUZ, M. V. G. **Uma proposta de indicadores de eficiência no terceiro setor**. *In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2008, Resende. *V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2008.

GOZER, I. C. (2009). Diferenciação de modelos de avaliação de desempenho paramétricos e não-paramétricos e sua utilização nas cooperativas. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, 10(2).

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. *In: FLICK, U. (Coord.)*. Coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman; Artmed, 2009.0

HENRI, J. F. **Taxonomy of performance measurement systems**. *In Advances in management accounting* (pp. 247-288). Emerald Group Publishing Limited, 2008.

KAMEYAMA, N. As novas tendências das políticas sociais. **Boletim eletrônico**, maio, 2002.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Profissionalização do Terceiro Setor**. Porto Alegre: PUCRS, 2001.

LOURENÇO, N. R. A.; SANTOS J. P. C. dos. **Assistencialismo versus Emancipação**: o papel do terceiro setor na sociedade atual. São Paulo: UNIESP, 2010, p. 11.

- LOPES, José Fernando Barriento. **Gestão de Organizações do Terceiro Setor em São José dos Campos**. Taubaté: Editora, 2006.
- LUKE, B., BARRAKET, J.; EVERSOLE, R. (2013). *Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures Performance evaluation of social enterprise*. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 3-3.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2012;
- MARTIN, John D.; PETTY, J. William. **Gestão Baseada em Valor: a resposta das empresas à revolução dos acionistas**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2004.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da Investigação Científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEREGE, L. C. **Sustentabilidade Institucional**. Integração. São Paulo, 2004. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/ano7/08/editorial.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2018.
- MELO, V. P.; FISCHER, T.; SOARES JÚNIOR, J. S. **Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações Baianas**. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), XXVII, 2003, Atibaia. Anais.
- NASCIMENTO, D. C. G. J. (2013). **A mensuração do retorno social do investimento: SROI e sua aplicabilidade no contexto lusófono**. Dissertação em Gestão de Empresas, Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal.
- NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, 46(4), 373-391.
- OTLEY, D.. **Performance management: a framework for management control systems research**. *Management accounting research*, 10(4), 363-382, 1999.
- PAULA, C. L. S.; BRASIL, H. G.; MÁRIO, P. C. Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI – *Social Return On Investment*. **Contabilidade Vista & Revista**, 20(3), 127-155, 2009.
- RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o Acionista: um guia para administradores e investidores**. Tradução: Alexandre L.G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBERTS ENTERPRISE DEVELOPMENT FUND. *SROI Methodology*. San Francisco, 2001. Disponível em <<http://www.redf.org>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Roteiro do terceiro setor: associações e fundações: o que são, como instituir, administrar e prestar contas**. 3. ed. rev., atual. e ampl. Belo Horizonte: Prax, 2006.

ROSS, STEPHEN A.; WESTERFIELD; RANDOLPH, W., JAFFE; JEFREY; LAM; ROBERTO. **Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: AMGH, 2015.

SAMPAIO, Jader dos R. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma Organização do Terceiro Setor**. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo (USP), Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2004.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining The Nonprofit Sector: a cross-national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SCAFF, Fernando Facury. Contrato de Gestão, Serviços sociais Autônomos e Intervenção do Estado. *In: Revista de Direito Administrativo*, 225:273-297, 2005.

SOUZA, Acilon Batista. **Curso de Administração Financeira e Orçamento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, A. C. M.; BARBOSA JÚNIOR, A. S.; CAVALCANTI, R. F. V.; SOUZA, I. G. A.; BARBOSA, E. J. P. (2003). **Medição de Desempenho em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público OSCIP: Uma Aplicação do Modelo Conceitual de Gestão Econômica GECON**. *In: Congresso Brasileiro de Custos – Guarapari, ES, Brasil*.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Terceiro setor e as parcerias com a administração pública: uma análise crítica**. Belo Horizonte: Fórum, 2006

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003.

YOUNG, S. David; O'BYRNE, Stephen F. **EVA® e Gestão Baseada em Valor: Guia prático para implementação**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Apêndice A – Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa teve como objetivo orientar toda pesquisa empírica ligada ao estudo de caso em questão. De acordo com Yin (2005), o protocolo é uma ferramenta de condução do trabalho utilizado com a finalidade de aumentar a confiabilidade deste.

A) Visão Geral do Estudo de Caso

O objetivo geral a ser perseguido neste estudo é o objetivo geral, fornecer um diagnóstico financeiro sobre a criação ou destruição de valor na Associação, no período analisado, sob a ótica da VBM.

Suplementarmente, alguns outros objetivos serão perseguidos:

7.1.1 Específicos

- Caracterizar a Gestão Baseada em Valor e o Terceiro Setor com base em seu principal arcabouço teórico;
- Avaliar o desempenho a partir de indicadores financeiros (EVA®, MVA e SROI), sob a ótica da criação ou destruição de valor, analisando informações contábeis da entidade do período de 2014 a 2016.
- Analisar os indicadores de valor não financeiros (quadro envolvendo os autores Domanski (2009) e Fregonesi (2006));

B) Constructo

- Como funcionam as regulamentações das Associações no Brasil?
- Quais são os pressupostos básicos da VBM?
- Quais são os indicadores de desempenho existentes?
- Quais indicadores de desempenho financeiros e não financeiros serão utilizados nesse trabalho?

- Qual indicador de desempenho fornece melhores informações a Associação?
- Quais as características da Associação objeto de estudo?

C) Procedimentos de Campo

1. Reunião Inicial com Associada

- Objetivo: Apresentação do possível estudo a ser realizado, buscando a autorização do mesmo na entidade em questão
- Data da Reunião: 07/02/2018
- Horário: 09h às 10h
- Local: Campus Sede Universidade Estadual de Montes Claros
- Associada: Cláudia Bauman

2. Reunião com Presidente da Associação Presente

- Objetivo: Apresentação da pesquisadora bem como projeto de pesquisa. Foi entregue um projeto de pesquisa com esboço inicial do estudo a ser realizado
- Data da reunião: 08/02/2018
- Horário: 17h às 18h
- Local: OncoVida (empresa privada da Presidente Geral da Associação)
- Presidente: Dra. Priscila Miranda

3. Reunião com Gestor Financeiro da Associação

- Objetivo: Momento de exposição da relevância do projeto, visando autorização do trabalho. Visita à Associação em Montes Claros buscando conhecimento do ambiente da mesma e apresentação do pesquisador
- Data: 09/02/2018
- Horário: 09h às 10:30h
- Local: Associação Presente Padre Tiãozinho

- Gestora Financeira: Suely

4. Comunicado de Autorização da aplicação da pesquisa

- Data: 04/05/2018
- Ligação de confirmação de autorização
- Gestora Financeira: Suely

5. Leituras relevantes em artigos de revistas, teses e dissertações relacionadas ao tema e desenvolvimento do Projeto de Pesquisa

- Data: Janeiro de 2018 a Fevereiro de 2019
- Local: Residência Própria

6. Coleta de Dados – informações contábeis visando utilização dos Indicadores de Desempenho;

- Data: 21/10/18 a 02/2019
- Horário: 09h às 10:30h
- Local: Associação Presente Padre Tiãozinho
- Gestor financeiro: Suely

7. Entrevista e Reunião com Gerente Financeira -

- Objetivo: aplicação de entrevista visando introdução e conhecimento do processo decisório para aplicação dos indicadores financeiros;
- Horário: 15h às 17h
- Data: 08/01/2019
- Local: Associação Presente Padre Tiãozinho

8. Início Observação Direta

- Objetivo: Observação Direta
- Horário: 13h às 15h
- Data: 21/10/2018 a 02/2019
- Local: Associação Presente Padre Tiãozinho

9. Aplicação dos Indicadores Financeiros e Resultados

- Objetivo: Aplicação dos indicadores
- Data: Janeiro a Março de 2019
- Local: Residência Pessoal

10. Tabulação de Entrevista

- Objetivo: Desenvolver o capítulo o Estudo de Caso do Trabalho
- Data: Abril de 2019
- Local: Residência Pessoal

11. Análises dos Resultados

- Objetivo: Desenvolver análise dos resultados para diagnóstico final da Associação Presente;
- Data: Abril e Maio de 2019

13. Conclusão do Trabalho

- Objetivo1: Desenvolver as considerações finais da pesquisa empírica e finalização geral do trabalho;
- Objetivo 2: Realizar devidas correções finais no trabalho.
- Data: Maio de 2019

14. Defesa de Dissertação

- Objetivo: Defesa da Dissertação de Mestrado com APROVAÇÃO;
- Data: Junho de 2019

D) Pessoal Envolvido

- Orientanda: Carolina Marlene Quintino Martins
- Professor Orientador: Dr. Ernani Mendes Botelho
- Professor Coorientador: Msc. Igor Veloso Colares Batista
- Associada: Cláudia Bauman
- Presidente da Associação: Priscila Miranda
- Gestora do setor Financeiro da Associação: Suely
- Gestores dos principais setores da Associação;

E) Plano de Análise de Dados

- As informações contábeis foram obtidas a partir da Contabilidade da Associação. Será feita adaptação do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados, cuja finalidade é a aplicação dos indicadores de desempenho selecionados para esta pesquisa. Estes são: EVA®, MVA e a Metodologia SROI;
- Todos os resultados financeiros serão analisados utilizando a estratégia do *patternmatching*, modelo de correspondência, em que haverá comparação entre o que está contido na teoria e a realidade pesquisada;
- Serão realizadas entrevistas, visando à identificação de informações gerais sobre o funcionamento da Associação e os respectivos serviços oferecidos à comunidade para posterior análise dos indicadores não financeiros de valor. As entrevistas serão analisadas a partir da análise de conteúdo;
- Os resultados serão apresentados durante o procedimento de Defesa de Dissertação com o convite à presença da Fundadora da Associação: Doutora Priscila Miranda.

Apêndice B - Questões Norteadoras da Entrevista aplicada a Gestora Financeira da Associação

Nome:

Cargo:

Natureza jurídica:

Ramo de atividade:

Atuação (local, estadual, nacional, internacional):

Fundador:

Ano de fundação:

Vinculada a alguma empresa, instituição?

Algum tipo de financiamento/investimento?

Missão, visão e valores descritas?

Número de funcionários:

Número de clientes:

Recebeu algum tipo de capacitação/aceleração no processo?

Como você avalia se o impacto e a mudança esperados estão ocorrendo?

Como você avalia se a missão da organização está sendo cumprida

Qual é o maior desafio atual enfrentado pela organização?

Quais os principais *stakeholders* da organização (públicos que influenciam ou são influenciados pelo negócio)?

Como é feito o relacionamento com eles?

Presta conta dos resultados do desempenho da organização? De que maneira?

Mensura o desempenho (financeiro, socioambiental, etc.) da organização? Se sim: Quais indicadores são utilizados? Desde quando avalia indicadores? Por que mensura esses indicadores?

A organização elabora e formaliza de alguma forma suas diretrizes, filosofia e políticas básicas de atuação?

A organização divulga estas informações? Como?

Os objetivos pretendidos são comunicados aos colaboradores? sim Como?

A remuneração está vinculada à avaliação de desempenho?

O trabalho do voluntariado é restrito de alguma forma? Existe alguma organização imposta a ele?

Existe sistema de informações de apoio à tomada de decisão? sim, Quem utiliza?

O resultado contábil é discutido na fundação? Com quem? Em que circunstância?

Quais são os impactos mais significativos na sociedade pela existência da Fundação?

O senhor usaria um sistema de avaliação de desempenho baseado em valor econômico?