

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**MATHEUS GIARETTA CANSIAN**

**GESTÃO FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
FINANCEIRO ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.**

**CURITIBA**

**2020**

**MATHEUS GIARETTA CANSIAN**

**GESTÃO FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
FINANCEIRO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, CEPPAD, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Mussi Cherobim

**CURITIBA**

**2020**

## **Gestão Financeira Do Terceiro Setor: Avaliação De Desempenho Financeiro De Organizações Sem Fins Lucrativos.**

Matheus Giaretta Cansian

### **RESUMO**

Esse artigo estuda a sustentabilidade financeira de organizações do Terceiro Setor. Inicia fazendo a revisão bibliográfica, de cinco indicadores para a análise da sustentabilidade financeira de organizações sem fins lucrativos. Em seguida analisa os demonstrativos financeiros e calcula os indicadores de duas organizações distintas do mesmo movimento social e seus resultados comparados. Por fim, conclui que apesar da maturidade da organização influenciar positivamente nos indicadores financeiros, a dependência em doações ainda é algo recorrente nas organizações do terceiro setor.

Palavras-chaves: Gestão financeira. Terceiro setor. Organizações sem fins lucrativos.

### **1 INTRODUÇÃO**

Terceiro setor corresponde a todas as iniciativas privadas de utilidade pública e tem origem na sociedade civil. De modo geral, são entidades com fins sociais e não lucrativos, muitas vezes pautadas em participação voluntária, que, no contexto atual, proveem serviços básicos que o primeiro setor (governo) deveria fornecer nas sociedades menos liberais, porém não o faz de forma adequada.

Nas duas últimas décadas houve aumento expressivo do número de organizações do terceiro setor (OTS) no Brasil. Uma parte deste aumento é atribuído ao reconhecimento legal das entidades em 1999. Apesar de expressivo crescimento, ainda são inúmeras as dificuldades encontradas por tais organizações (MARTINET, 2006).

Uma das principais dificuldades encontradas pelas OTS refere-se a sustentabilidade financeira. Com o aumento da visibilidade dada ao setor e competição por recursos cada vez mais acirrada, as organizações precisam diversificar suas fontes de recursos e gerenciar de forma mais efetiva o capital que arrecadam (PARENTE, 2012).

O objetivo desse artigo é avaliar a sustentabilidade financeiras de duas organizações não governamentais para então identificar os principais problemas relacionados.

## **2 METODOLOGIA**

A abordagem metodológica desta pesquisa é qualitativa. Foi realizada revisão bibliográfica para identificar os instrumentos de análise a serem aplicados ao estudo de caso. Os dados coletados são secundários e correspondem a um corte seccional de informações financeiras (balanço, fluxo de caixa) e gerenciais (indicadores de projetos), obtidos diretamente da administração das OTS.

São pesquisadas duas OTS pertencentes ao mesmo movimento: Engenheiros Sem Fronteiras. As organizações são independentes entre si, foram fundadas em momentos diferentes e atuam em locais distintos. Isso permite ignorar efeitos como diferenças relacionadas ao interesse público por uma causa social específica, enquanto possibilita a investigação de um possível amadurecimento de sustentabilidade financeira com o tempo de existência da organização.

Para cada uma das organizações são calculados os índices de sustentabilidade financeira identificados na literatura e, em seguida, comparados individualmente para fundamentar a discussão de sustentabilidade financeira das duas OTS.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos norteadores deste artigo são as organizações não governamentais e suas diferentes denominações, sustentabilidade financeira e indicadores de desempenho.

Negócios de impacto social são empresas com objetivo social a ser atingido e auto sustentáveis financeiramente, ou seja, não dependem de doações. Este tipo de empresa geralmente reaplica o lucro obtido como forma de expandir a sua operação. Negócios sociais são considerados como parte do setor 2.5 e não do terceiro setor, desta forma não fazem parte do presente estudo.

Organizações do terceiro setor são organizações com um propósito social e sem fins lucrativos. Apesar de sua finalidade não lucrativa OTS podem comercializar produtos e serviços. A distinção em relação a empresas convencionais é que na OTS todo o lucro é obrigatoriamente revertido para a própria organização e não pode ser distribuído aos sócios ou acionistas. Juridicamente existem diversas definições para as organizações do terceiro setor, tais como: associação civil, fundação, cooperativa, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP). Independente da denominação jurídica, todas são parte do terceiro setor, compartilham as características supracitadas e fazem parte do escopo do artigo.

Diversos autores desenvolveram maneiras diferentes de avaliar a sustentabilidade financeira de uma OTS. No geral, os estudos se concentram na capacidade da organização em captar novos recursos. Haltofova (2014) sugere a aplicação de uma matriz BCG modificada para identificar a dependência da organização em fontes de renda não sustentáveis. May (2017) analisa os meios de financiamento da OTS e suas respectivas diversificações. Uma das limitações deste tipo de abordagem é a análise exclusiva da entrada de recursos. Desconsiderando a situação financeira da organização e a forma que ela aplica a suas receitas.

### 3.1 RISCO E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

De acordo com Falconer (1999), a sustentabilidade a longo prazo depende da capacidade da organização de captar recursos suficientes e de forma contínua e a sua competência em utilizá-los. Como o terceiro setor trabalha com ênfase no voluntariado e com a premissa básica de não ter fins lucrativos, muitas vezes a doação de benfeitores e até mesmo a ajuda dos próprios colaboradores é insuficiente para manter o bom funcionamento da organização (PRAXEDES, 2012).

Conforme afirma Damodaran (2012) a avaliação de organizações difere-se daquela de ativos convencionais. Enquanto um imóvel pode ser avaliado pelo seu custo de aquisição subtraído da respectiva depreciação, ou até mesmo, pela relação entre compradores e vendedores, uma empresa necessita ser avaliada pela sua capacidade de produzir fluxos de caixa no futuro descontados do risco. Devido a natureza sem fins lucrativos das organizações estudadas, necessita-se encontrar uma medida alternativa para sucesso financeiro que não dependa apenas da geração de lucro excedente. Uma das métricas de desempenho sugerida por Parente (2012) consiste na capacidade da organização em gerar de novas fontes de recursos e criar valor social para os seus beneficiários.

O risco de uma organização se manter financeiramente depende de diversos fatores, sua capacidade de atender as obrigações de curto e longo prazo, seu grau de dependência em poucas fontes financeiras, o cenário econômico em que ela se encontra.

A capacidade de atender obrigações de curto e longo prazo podem ser demonstrada através de dois indicadores. Liquidez corrente é a capacidade que a empresa tem de atender suas obrigações de curto prazo. Ele é composto de duas informações contidas no balanço patrimonial conforme equação abaixo (PORTAL DE CONTABILIDADE, 2020).

$$\textit{Liquidez corrente} = \frac{\textit{Ativo circulante}}{\textit{Passivo circulante}}$$

Um índice de liquidez corrente acima de 1 representa uma organização com ativos líquidos suficientes para cumprir todas as obrigações de curto prazo. Indicadores abaixo de 1 demonstram que a organização pode ter dificuldade em cumpri-las e representam um risco para a sua sustentabilidade financeira.

No longo prazo, pode-se avaliar o grau de endividamento de uma organização através da relação entre as suas dívidas e o seu respectivo patrimônio líquido, conforme a equação abaixo (CONTÁBEIS, 2020).

$$\text{Grau endividamento} = \frac{\text{Passivo total}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

O índice demonstra o percentual do patrimônio da organização que é composto por capital de terceiros. Exceto para decisões estratégicas de expandir atividades com base em capital de terceiros, no geral, quanto menor o grau de endividamento melhor. Valores baixos significam que a organização não depende de dívidas, enquanto, valores altos (especialmente acima de 1) são preocupantes para a saúde financeira da OTS.

### 3.2 DEPENDENCIA DM FONTES DE RENDAS

A dependência de poucas fontes de renda pode ser considerado um risco para qualquer empresa ou organização. Isso vem da aplicação básica do princípio da diversificação, onde quanto mais diversificadas as fontes de receita de uma organização, menor o risco individual que ela está sujeita (FERRI, 2010).

Uma das maneiras de se medir a concentração das fontes de rendas é utilizando uma versão modificadas do Índice Herfindahl. O índice é utilizado para se calcular a concentração de mercado em uma indústria. Valores próximos de 1 representam um monopólio em uma indústria (CFI, 2020). Ao alterarmos o termo *market share* pela razão entre uma fonte de renda em relação ao total, podemos utilizar o índice para

calcular a concentração da receita em poucas fontes. O cálculo do índice modificado consiste no somatório do quadrado da razão de cada fonte de renda em relação ao arrecadado. Quanto mais próximo de 1, significa que a organização é mais dependente de poucas fontes de renda para o seu financiamento. O valor mínimo corresponde a uma distribuição perfeitamente igualitária de receita em todas as suas fontes e tem o valor de  $1/n$ .

$$\text{Índice Herfindahl mod.} = \sum_n \left( \frac{\text{renda da fonte}_n}{\text{renda total}} \right)^2$$

Diante do cenário de dependência em doações, muitas organizações optam por uma abordagem mais comercial através da comercialização de produtos e serviços, apesar da medida ameaçar os objetivos básicos da organização de promover mudança social, para muitas essa é uma necessidade e inclusive contribui para a sua sustentabilidade financeira. (PARENTE, 2012). A dependência da organização em doações pode ser medida através uma simples relação entre a receita obtida por doações em relação a receita total, conforme equação abaixo.

$$\text{Dependência em doações} = \frac{\text{Receita obtida por doações}}{\text{Receita total}}$$

Evidentemente, valores próximos de zero representam situações ideais do ponto de vista de sustentabilidade financeira, pois mostram que a organização possui fontes de receitas alternativas a simples doação de recursos.

### 3.3 EFICIÊNCIA FINANCEIRA

Em uma organização com fins lucrativos, o desempenho financeiro pode ser medido através da geração de fluxo de caixa livre. No entanto, esse tipo de medida não

é possível de ser aplicado a OTS, tendo em vista que lucro não é o seu motivo de existência. Torna-se necessário discutir uma forma distinta de avaliar a entrada de recursos na organização.

Segundo Falconer (1999) captar recursos não é o único propósito da organização, é necessário também que eles sejam empregados de forma eficiente para que os financiadores acreditem na atuação da OTS. Uma das maneiras mais básicas de se mostrar o quão eficiente uma organização aplica os recursos necessário é entender qual a relação entre custos administrativos e de projeto.

Toda a organização necessita em algum grau despende recursos para manter a sua estrutura administrativa. Cada centavo gasto em administração é um centavo que poderia estar sendo utilizado para expandir o impacto em projetos sociais. Uma métrica simples para evidenciar o gasto em administração da organização é ver a razão entre as despesas diretamente em projetos em relação as despesas totais. Isso demonstra quanto está sendo utilizado em projetos para cada real arrecadado.

$$\textit{Eficiência projetos} = \frac{\textit{Despesas diretas de projetos}}{\textit{Despesas totais}}$$

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Os Engenheiros Sem Fronteiras (ESF) é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, vinculada ao movimento Engineers Without Borders, que visa promover o desenvolvimento humano e sustentável por meio da engenharia. No Brasil a organização é composta por mais de 60 núcleos, espalhados por diversas cidades em quase todos os estados. A organização possui mais de 2 mil voluntários, em sua maioria, oriundos das diversas áreas de engenharia (ESF BRASIL, 2019).

O ESF realiza os seus projetos em quatro eixos de atuação: Infraestrutura e assistência básica; Educacional; Sustentabilidade; Gestão e empreendedorismo. Os auxílios em infraestrutura são os mais frequentes. Eles são comumente realizados em

prol de outras organizações e configuram serviços básicos de engenharia, tais como, a manutenção do telhado de uma creche, reparos na instalação de outra organização social, construção de sistema de tratamento de esgoto para uma comunidade carente em área isolada.

Em relação à governança, a organização é composta por uma associação a nível nacional e diversos núcleos, todos com personalidades jurídicas distintas entre si. A gestão administrativa e financeira é realizada individualmente por cada núcleo, passando apenas por uma auditoria da associação nacional que garante a cada um deles um nível de certificação. Existem atualmente 3 níveis de certificação que correspondem a graus cada vez maiores de responsabilidade fiscal e administrativa, porém, mais poderes dentro da organização.

#### 4.1 ANÁLISE DOS INDICADORES DO NÚCLEO JOINVILLE

O núcleo dos Engenheiros Sem Fronteiras de Joinville foi fundado em 2014. Com a ajuda de 93 voluntários, já efetuou mais de 70 ações, impactando cerca de 3 mil pessoas na sua região de atuação (ESF JOINVILLE, 2020).

O balanço anual de 2019 mostra um patrimônio líquido de R\$ 8.050,27, sendo R\$ 5.250,27 provenientes de disponibilidades em conta corrente e o restante em estoques de material para venda e equipamentos de uso interno. Não existem obrigações (passivos) de curto ou longo prazo para a organização, tornando os primeiros dois indicadores desnecessários. Para fins de comparação, as equações encontram-se abaixo e os resultados compilados na tabela de comparação em seção posterior. Os indicadores evidenciam a excelente saúde da organização no que diz respeito a dívidas.

$$\textit{Liquidez corrente} = \frac{R\$ 5.250,27}{R\$ 0,00} = \infty$$

$$\textit{Grau de endividamento} = \frac{R\$ 0,00}{R\$ 8050,27} = 0$$

Analisando o fluxo de caixa anual, obtém-se valores para os índices de dependência em doação, despesas de projeto e concentração de fontes de receita. No ano de 2019, o núcleo de Joinville obteve uma receita de R\$ 101.294,59, sendo que destes valores R\$ 97.624,67 foram de doações feitas por empresas ou pessoas físicas à organização e os restantes R\$ 3.669,92 provenientes de arrecadação em eventos próprios, venda de serviços e aplicações financeiras. Com base nestes números pode-se calcular o índice de dependência em doações para o ano de 2019.

$$\textit{Dependência em doações} = \frac{R\$ 97.624,67}{R\$ 101.294,59} = 0,96$$

Ainda analisando do demonstrativo de fluxo de caixa, verifica-se que as despesas totais no ano foram de R\$ 104.691,88, sendo R\$ 94.089,92 diretamente aplicado em materiais ou mão de obra para os projetos e os demais R\$ 10.601,96 em despesas administrativas, tais como manutenção da sede, despesas bancárias, serviços administrativos, etc. Com base nos valores, podemos calcular a razão das despesas de projeto em relação as despesa totais.

$$\textit{Eficiência projetos} = \frac{R\$ 94.089,92}{R\$ 104.691,88} = 0,90$$

O valor de 0,90 demonstra que para real arrecadado pela OTS, 90 centavos são convertidos diretamente na execução de projetos.

Por último, calcula-se a concentração das fontes de receita da organização. Para facilitar a comparação as fontes foram divididas em quatro: Doações em dinheiro

de pessoa física, doações em dinheiro de pessoa jurídica, doações em materiais ou serviços de pessoa jurídica, arrecadação própria. A divisão em 4 categorias significa que o índice irá variar entre 0.25 e 1. Sendo 0.25 uma distribuição igualitária entre as 4 categorias e o valor de 1 como a dependência total em uma única fonte de renda.

$$\text{Índice Herfindahl mod.} = 0,44$$

Um índice de 0,44 significa que a organização tem uma distribuição relativamente equilibrada de fontes de receita.

#### 4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DO NÚCLEO FLORIANÓPOLIS

O núcleo dos Engenheiros Sem Fronteiras de Florianópolis é mais recente, tendo sido fundado em 2017. Sua atuação se dá na região da Grande Florianópolis e nestes 3 anos de existência iniciou mais de 9 projetos com a ajuda de cerca de 40 voluntários (ESF FLORIANÓPOLIS, 2020).

No ano de 2019 o núcleo de Florianópolis possuía um ativo de R\$ 9.699,67 composto de valores em conta corrente e produtos estocados para venda. No lado dos passivos, a organização não tem dívidas de longo prazo e somente uma obrigação de R\$ 954,00 com um fornecedor de serviços para o ano seguinte (passivo circulante). Com base nos valores acima, pode-se calcular os indicadores de endividamento da organização e capacidade de pagamento no curto prazo.

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{R\$ 9.699,67}{R\$ 954,00} = 10,2$$

$$\text{Grau de endividamento} = \frac{R\$ 954,00}{R\$ 8.7445,67} = 0,11$$

Uma liquidez corrente de 10 significa que a OTS tem em caixa e outros ativos de alta liquidez, mais que o suficiente para cumprir as suas obrigações de curto prazo, sendo uma característica positiva para a sua sustentabilidade financeira. Ademais, o grau de endividamento de 0,11, significa que apenas um décimo do patrimônio da organização é dependente de capital de terceiros.

Com base no fluxo de caixa, obtém-se que a organização recebeu um total de R\$ 3.212,00 em doações, sendo esse o total arrecadado no ano. Isso significa que o núcleo de Florianópolis é totalmente dependente em doações, o que pode ser uma característica ruim para a sua sustentabilidade financeira no longo prazo. Analisando também a distribuição das doações nas mesmas quatro categorias utilizadas para Joinville, nota-se um índice de 0,45 demonstrando que as doações são feitas no geral de fonte diferentes e de forma equilibrada.

$$\textit{Dependência em doações} = \frac{R\$ 3.212,00}{R\$ 3.212,00} = 1$$

$$\textit{Índice Herfindahl mod.} = 0,45$$

Por último, analisa-se as despesas diretamente com projetos em relação com a despesa total da organização no ano de 2019.

$$\textit{Eficiência projetos} = \frac{R\$ 737,35}{R\$ 4260,25} = 0,17$$

A razão de 0,17 obtida evidencia que para cada real arrecadado, apenas 17 centavos são utilizados em projetos, sendo todo o resto revertido para custeamento da estrutura administrativa.

## **5 CONCLUSÃO**

Com base nos valores calculados na etapa anterior, monta-se uma tabela de comparação entre os índices de ambos os núcleos.

<b>Indicador</b>	<b>Joinville</b>	<b>Florianópolis</b>
<b>Liq. Corrente</b>	$\infty$	<b>10,2</b>
<b>Grau de endividamento</b>	<b>0,00</b>	<b>0,11</b>
<b>Dependência doações</b>	<b>0,96</b>	<b>1,00</b>
<b>Eficiência projetos</b>	<b>0,90</b>	<b>0,17</b>
<b>Índice Herfindahl mod.</b>	<b>0,44</b>	<b>0,45</b>

Fonte: elaboração própria

Em relação indicadores de liquidez corrente e dívida sobre patrimônio, ambas as organizações se encontram em uma posição confortável, com baixo endividamento e disponibilidades suficientes para cobrir todas suas obrigações.

No que diz respeito a dependência em doações, ambas as organizações ainda dependem muito da sua receita em doações espontâneas. Isso pode ser um risco para o longo prazo tendo em vista que estas fontes tendem a ser encolhidas em momentos de crise. O caminho para a sustentabilidade financeira deve ser no formato que Joinville está começando a seguir, ainda que de forma pouco expressiva, de buscar outras fontes de receita na prestação de serviços e venda de produtos. Ademais, Florianópolis poderia se beneficiar da aplicação das suas disponibilidades em aplicações de renda fixa, caso não pretenda utilizá-las no curto prazo.

No indicador de eficiência de projetos, nota-se um claro contraste entre Joinville e Florianópolis, enquanto para uma organização o dinheiro recebido é aplicado quase que integralmente em projetos a outra ainda sofre com altas despesas administrativas. Para buscar a sustentabilidade financeira e não gerar conflitos com seus apoiadores é

importante que o núcleo de Florianópolis encontre maneiras de reduzir a sua despesa administrativa para aumentar a efetividade do real investido.

Em relação ao índice de distribuição de fontes de receitas, ambas as organizações encontram-se em um patamar sustentável. Dentre as quatro categorias consideradas, as duas OTS possuem uma boa distribuição de fonte de rendas, não sendo nenhuma delas preocupante.

A comparação direta, denota claramente que o núcleo de Joinville tem uma melhor sustentabilidade financeira em todos os indicadores avaliados. Isso pode ser função da maturidade da organização, tendo em vista que o núcleo de Joinville tem o dobro de tempo de existência. Estudos posteriores podem avaliar a evolução dos índices das organizações com base nos seus anos de existência.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, J. O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos. Instituto Superior da Maia, Maia, Portugal, 2019.

CONTABEIS. Análise de balanços. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/749/analise-de-balanco-primeira-parte/>. Acesso em: 4 fev. 2020.

CORPORATE FINANCE INSTITUTE (CFI). Herfindahl Index. Disponível em: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/herfindahl-hirschman-index-hhi>. Acesso em: 30 jan. 2020.

DAMODARAN, A. Valuation: Como avaliar empresas e escolher as melhores ações. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS BRASIL (ESF BRASIL). Quem Somos. Disponível em: <<https://esf.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 10 out. 2019.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS FLORIANÓPOLIS (ESF FLORIANÓPOLIS). Quem Somos. Disponível em: <<https://florianopolis.esf.org.br/quem-somos-nos/>>. Acesso em: 16 fev. 2020.

ENGENHEIROS SEM FRONTEIRAS JOINVILLE (ESF JOINVILLE). Quem Somos. Disponível em: <<https://joinville.esf.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 16 fev. 2020.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu capital de gestão. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERRI R. A. All about asset allocation. McGraw-Hill, 2010.

HALTOFOVA, P. An Application of the Boston Matrix within Financial Analysis of NGOs. Karvina, 2014.

LUGOBONI, L. F.; ZITTEI, M. V. M.; SÓ, B.; CORRÊA, H. L. Modelo de avaliação de desempenho em instituições sem fins lucrativos: proposta de um modelo. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2014.

MARTINET, L. Desafios à gestão de ONGS: OSCIPS do Grande ABC. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2006.

MAY, C. S.; FERREIRA, D. Análise financeira das ONGs do setor do meio ambiente. IV Congresso Unisinos de Controladoria e Finanças, São Leopoldo, 2017.

PARENTE, C. P. Gestão de mudanças nas organizações do terceiro setor: O desafio da sustentabilidade financeira. *Gestão & Regionalidade*, São Paulo, v. 28, n. 84, p. 89-102, set./dez. 2012.

PORTAL DE CONTABILIDADE. Índices de liquidez. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm>. Acesso em 31 jan. 2020.

PRAXEDES, E. Organizações Do Terceiro Setor: Desafios Na Captação De Recursos Para Sua Gestão. *Gestão & Sociedade*, Nova Iguaçu, v. 1, n. 1, jan./jul. 2012.