

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA GESTÃO BASEADA EM VALOR APLICADA A ENTIDADES FILANTRÓPICAS: UM ESTUDO EMPÍRICO¹

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF VALUE BASED MANAGEMENT APPLIED TO NONPROFIT ORGANIZATIONS: AN EMPIRICAL STUDY

Mariana Simões Ferraz do Amaral **FREGONESI**
Doutoranda em Contabilidade pela FEA-USP

Professora do Departamento de Contabilidade da FEA/RP – Universidade de São Paulo
mafregonesi@usp.br

Adriana Maria Procópio de **ARAÚJO**

Doutora em Contabilidade pela FEA-USP
Prof^ª Associada do Departamento de Contabilidade da FEA/RP – USP
amprocop@usp.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar as vantagens e desvantagens da aplicação da Gestão Baseada em Valor (GBV) ou *Value Based Management* (VBM) nas entidades filantrópicas do Terceiro Setor, ou seja, aplicar uma teoria consagrada em empresas lucrativas, nas organizações sem fins lucrativos. A metodologia centra-se em revisão bibliográfica sobre os temas principais do trabalho, além de uma pesquisa empírica. Duas contribuições obtidas na revisão bibliográfica foram relevantes: (i) entre os principais problemas enfrentados na administração de entidades filantrópicas, o principal refere-se à gestão financeira; e (ii) a teoria baseada na GBV continua eficiente, quando busca gerar riqueza para a sociedade em lugar do acionista. A pesquisa empírica mostrou que, na prática, é possível aplicar a GBV, sendo necessárias adaptações para a avaliação econômica da entidade. Por fim, foram apontadas vantagens e desvantagens da aplicação da GBV às entidades filantrópicas do Terceiro Setor. Destaca-se como vantagem, o auxílio na captação de recursos à medida que se divulga o valor gerado para a sociedade pela entidade e à medida que se consegue usar a linguagem dos investidores institucionais. Como desvantagem, resultados negativos divulgados apresentam tendência de prejudicar a capacidade de alavancagem de recursos.

Palavras-chave: Contabilidade – Gestão Baseada em Valor – Valor Econômico Agregado.

Abstract

The objective of this study is to identify the advantages and disadvantages of Value Based Management (VBM) in nonprofit organizations of the Third Sector i.e., the application of a successful theory commonly applied to profitable companies, being applied to a nonprofit organization. The methodology used focuses on the review of bibliographical resources on the subject as well as an empirical research. Two contributions came out from the bibliographical review and are worth pointing out: (i) amongst the main problems faced in the administration of philanthropic organizations is the financial management; and (ii) VBM theory remains effective when it comes to the generation of revenue for society rather than the stock holder. The empirical research has shown that it is actually possible to apply VBM as long as modifications are made concerning the economical evaluation of the organization. Finally, advantages and disadvantages of the application of VBM to Third Sector organizations were found. We can highlight as an advantage, the help in resource raising, which comes with the divulgation of resources generated for society and its publication by the media, and also the use of institutional and investment jargon. As a disadvantage, there is the negative results published and how they hinder the capacity of resource increase.

Key-words: Value Based Management – Third Sector – Resource Increase.

Introdução

O grande desenvolvimento do ambiente empresarial nas últimas décadas não gerou apenas resultados satisfatórios. A informatização, a competitividade, a excessiva valorização dos grandes grupos econômicos, entre outros fatores, geraram uma corrida desenfreada para a criação de valor econômico para o acionista. Desenvolveu-se neste período a Gestão Baseada em Valor (GBV). Entretanto, muitas vezes, esta busca de riqueza para o acionista contribuiu para o aumento dos problemas sociais no país.

Neste contexto, surgiu o Terceiro Setor, composto por organizações sem fins lucrativos e com objetivo social bem definido. Porém, muitas destas entidades nasceram da esperança de melhorar o quadro social da época e hoje enfrentam problemas de gestão. Por sustentarem-se, na maioria das vezes, com recursos recebidos em doações, e sendo estes escassos, é imprescindível que exista uma gestão financeira eficiente. Sendo assim, o **objetivo** deste estudo é **identificar vantagens e desvantagens da aplicação da Gestão Baseada em Valor nas entidades filantrópicas do Terceiro Setor**, ou seja, aplicar nas organizações sem fins lucrativos, que precisam aprimorar a gestão de suas entidades, uma teoria consagrada em empresas lucrativas.

Para atingir tal objetivo do trabalho, a **metodologia da pesquisa** está dividida duas etapas: (i) revisão bibliográfica e, (ii) estudo empírico. A revisão bibliográfica consistiu em analisar estudos já realizados em entidades filantrópicas do Terceiro Setor e pesquisar bibliografia relevante da teoria de GBV. O objetivo dessa etapa foi verificar a compatibilidade da aplicação da teoria a esse tipo de empresa e identificar, de acordo com a teoria, quais seriam as vantagens e desvantagens de tal aplicação.

O estudo empírico teve como objetivo: (i) verificar a viabilidade de implementação da teoria bem como (ii) a viabilidade de cálculo do valor econômico agregado por uma entidade filantrópica e ainda (iii) ajudar a responder ao problema de pesquisa através da análise do contexto da entidade filantrópica. Foi feito um estudo na Fundação SOBECCan de

Ribeirão Preto, entidade filantrópica dedicada ao tratamento de combate ao câncer. Para tanto, utilizaram-se entrevistas e pesquisa documental para coleta de dados e análise de conteúdo para análise dos dados coletados.

Destaca-se a necessidade das entidades filantrópicas gerirem bem os seus recursos. Devido à finalidade social das entidades filantrópicas, elas não cobram pelos produtos ou pelos serviços prestados na atividade social, conseqüentemente, não existe receita diretamente vinculada ao seu exercício. A maior parte delas se sustenta com as doações arrecadadas. Assim, é fundamental para a continuidade da instituição que o montante arrecadado em doações seja suficiente para cobrir os gastos e investimentos necessários para o desempenho de sua função social. Para tanto, busca-se maximizar os benefícios gerados com essas doações, e isso só pode ser feito por meio de uma gestão eficiente dos recursos. Conseqüentemente, a contribuição para a melhoria da gestão de recursos nas entidades do Terceiro Setor, objetivo desta pesquisa, leva ao aumento do número de pessoas beneficiadas por estas organizações. Falconer (1999) defende a importância do envolvimento acadêmico com essa questão.

O que é destacado pela mídia e ressaltado por empresários, influenciando legisladores e eleitores, depende em grande parte da atenção que a comunidade científica dá a este fenômeno. A agenda de pesquisa do Terceiro Setor tem desempenhado uma importante influência em todo o mundo. Este é, certamente, um dos campos onde se deve avançar mais nas Ciências Sociais e onde há maior potencial de contribuição da pesquisa à sociedade. (FALCONER, 1999, p. 139).

1 Confronto teórico entre gestão baseada em valor e Terceiro Setor

O Terceiro Setor é constituído de organizações sem fins lucrativos e com um objetivo social bem definido, ou seja, entidades cuja finalidade maior é promover

benefícios à sociedade. Geralmente, elas dependem de recursos oriundos de doações, transferência de fundos sem ônus e de trabalho voluntário. Fernandes (1997) foi um dos pioneiros no estudo do Terceiro Setor no Brasil e o define da seguinte forma:

[Terceiro Setor] é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas principalmente pela participação voluntária, em um âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES, 1997, p. 27).

Salamon (2000) traz quatro desafios enfrentados pelo Terceiro Setor para expandir e fortalecer sua atuação: (i) legitimar-se junto à sociedade; (ii) fazer parcerias com o Estado e o setor privado; (iii) tornar-se mais profissional na gestão e, (iv) buscar novas e criativas formas de financiamento. Neste trabalho, de um modo geral, serão discutidos os quatro desafios, pois a mensuração do valor da entidade na sociedade e sua evidenciação para a mesma relacionam-se com os dois primeiros desafios. Por conseguinte, ao expor seu valor econômico e dependendo de recursos de terceiros, a organização ver-se-á frente à necessidade de profissionalizar-se para melhorar tal valor e aumentar a arrecadação de recursos, aspectos relacionados aos outros desafios propostos.

Entretanto, muitas das organizações do Terceiro Setor surgiram por iniciativas de pessoas sem experiência em gestão e apresentam dificuldades na sua administração. A escassez de recursos nessas entidades, visto que a maior parte delas depende da solidariedade de outrem, exige, ainda mais, uma gestão eficiente. Por conseguinte, o objetivo maior dessas organizações deve ser maximizar os benefícios gerados com cada unidade monetária arrecadada. Daí a importância de estudar melhor esse setor e de adequar teorias das ciências contábeis e administrativas a ele. Uma das dificuldades dessas organizações está na avaliação

de desempenho. Fischer et al. (2003) apontaram a falta de indicadores de desempenho como um dos problemas encontrados nas alianças intersetoriais envolvendo o Terceiro Setor. Santos (2004) corrobora essa posição.

[...] torna-se imperativo e questão de sobrevivência, que as organizações sociais desenvolvam medidas para avaliar o impacto social das ações sociais que empreendem, indo além de indicadores tradicionais de relatos isolados e atrelados à ação social propriamente dita. (SANTOS, 2004, p.3).

Drucker (2002) trata da questão do desempenho e do resultado nas entidades sem fins lucrativos e afirma que, apesar de não ser prioridade nesse tipo de instituição, os resultados “são muito importantes – e muito mais difíceis de medir e controlar” do que na empresa. O autor defende como a primeira pergunta a ser respondida na gestão da entidade: “como deve ser definido o desempenho desta instituição?”, isto é, deve-se definir o desempenho e, assim que alcançado, operacionaliza a missão da instituição, pois esse mostrará se os esforços estão realmente direcionados ao alcance da missão. “Numa empresa, desempenho é aquilo pelo que o cliente está disposto a pagar. A instituição sem fins lucrativos não é paga pelo desempenho. Mas também não o é por boas intenções.” (p. 80).

A instituição sem fins lucrativos não implica em empresa não lucrativa, tal expressão diz respeito à distribuição dos resultados. Todo *superávit* gerado deve ser reinvestido, não existe distribuição de dividendos (MELO et al., 2003). Ou seja, é um equívoco pensar que tais organizações não podem ser superavitárias, elas podem e devem ser superavitárias, gerando recursos para investir em novos projetos sociais. O lucro indica o uso eficiente dos recursos, ou seja, foi possível repor os gastos e ainda existem recursos para reinvestimento. O *superávit* no final do exercício, além de não ser ilegal, permite a ampliação da ajuda dada à sociedade pela organização. Anthony e Govindarajan (2002) corroboram a dificuldade de avaliar resultados nas organizações desse setor e

retomam a questão da inexperiência de gestão da diretoria já colocada anteriormente.

Organizações sem fins lucrativos são administradas por diretorias que geralmente não são remuneradas, e muitas não estão familiarizadas com a administração de empresas com fins lucrativos. [...] Além disso, como o desempenho é mais difícil de avaliar em organizações sem fins lucrativos, a diretoria é menos apta a identificar problemas reais ou incipientes. Anthony; Govindarajan (2002, p.815).

Nesse contexto, fica evidente a necessidade de avaliar resultados nessas instituições, apesar de terem objetivos sociais e não financeiros. “O gerente da instituição sem fins lucrativos precisa saber como definir os resultados de um esforço e relatá-los aos doadores, para lhes mostrar o que eles estão realizando” (DRUCKER, 2002). Então, além de mensurar o desempenho financeiro é importante relatá-los aos investidores potenciais. Enquadra-se aqui a finalidade do estudo. Dada a necessidade de aprimoramento de gestão nas organizações sem fins lucrativos, associada à necessidade de avaliar seu desempenho para alavancar recursos, torna-se importante encontrar ferramentas de gestão capazes de melhorar o desempenho dessas entidades e ainda demonstrar isso para os investidores. Sugere-se, então, utilizar a GBV, ferramenta amplamente adotada nas empresas lucrativas, para suprir tal carência.

O conceito de *Value Based Management* (VBM) conforme definido por Copeland et al. (2000) diz que o “VBM é um processo integrador projetado para melhorar o processo de tomada de decisões estratégicas e operacionais na organização como um todo, a partir da ênfase atribuída aos principais direcionadores de valor da empresa”. Mas o foco do VBM não deve ser a metodologia. Deve ser como e por que mudar a cultura da empresa. Um administrador que tenha o valor como princípio está tão interessado nas sutilezas do comportamento organizacional quanto em usar a avaliação como métrica do desempenho e ferramenta de decisão.

A GBV defende que o maior objetivo de uma empresa é maximizar valor para o acionista, ou seja, aumentar, o máximo possível, o valor econômico agregado ao investidor. Para tanto, o valor das receitas deve superar o valor total dos gastos da empresa (custos e despesas), inclusive o custo de oportunidade do capital. Entretanto o objetivo não se restringe apenas a isso. Diversos autores que tratam do assunto (COPELAND et al., 2000; ASSAF, 2003; FREZATTI, 2003; YOUNG e O’BYRNE, 2003; RAPPAPORT, 2001; STERN e SHIELY, 2001 entre outros) trazem a Gestão Baseada em Valor como uma ferramenta de gestão, não apenas como um indicador de valor econômico adicionado. Pode-se entender o VBM sendo um sistema administrativo com um indicador financeiro (o valor econômico adicionado) como guia principal, isso é, como um termômetro de eficiência.

Copeland et al. (2004) defendem a existência de um pré-requisito para fazer acontecer o valor na empresa: as decisões devem basear-se em uma espécie de “fundamento de valor” possuindo duas dimensões: (i) as medidas de valor e (ii) a mentalidade de valor. A questão das medidas de valor trata da forma de mensuração do valor, afinal, o VBM não se restringe a um indicador ou a um cálculo, mas tem o valor como direcionador, então é preciso haver uma métrica para ele. Já a questão da mentalidade do valor diz respeito à necessidade de todos os membros da organização possuírem o objetivo comum de aumentar o valor da empresa, ou seja, a empresa como um todo deve se envolver com tal objetivo.

No entanto, o sistema de GBV depende ainda do reconhecimento do valor por parte do mercado. Isso porque o aumento da riqueza do acionista só acontece quando o mercado está disposto a “pagar” pela organização um valor econômico maior do que estava em um período anterior. Assaf (2003) sugere o uso de estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras que adicionem valor econômico à organização. E ainda, expõe a necessidade de selecionar direcionadores de valor (*value drivers*), mensurando o desempenho da empresa no alcance dos objetivos traçados para cada estratégia e para

cada capacidade, direcionando a gestão à criação de riqueza.

Na concepção do valor econômico, segundo Assaf (2003), como o objetivo enunciado de qualquer empresa é gerar, em suas decisões financeiras, um retorno que remunere as expectativas de rendimentos de seus proprietários de capital, a comparação do retorno sobre o investimento (ROI) com o custo médio ponderado do capital (CMPC) permite identificar se a empresa está agregando ou destruindo valor econômico. Assim, uma das formas de calcular o valor econômico agregado é pelo *Economic Value Added* (EVA^{®1}): $EVA^{\circ} = (ROI - CMPC) \times INV$, em que: (i) ROI é o índice de retorno sobre o investimento calculado pela divisão do lucro operacional pelo investimento (INV); (ii) CMPC é o custo médio ponderado de capital que, como o nome já diz, é a média ponderada do custo de capital próprio e do capital de terceiros; e (iii) INV é o investimento de capital no empreendimento, dado pelo total do ativo reduzido do passivo de funcionamento (passivo não oneroso).

Isso vale dizer que o valor econômico agregado é influenciado por qualquer fato que afete o lucro operacional (exemplos: variação da margem de lucro, mudanças na remuneração dos empregados, ocorrência de custos de estocagem, inadimplência de clientes, etc.), o custo de capital (variação nas taxas de desconto ou custos de oportunidade, variação na estrutura de capital) ou o tamanho do investimento (tanto de capital próprio quanto de terceiros). Portanto, a empresa pode melhorar seu EVA[®] em algumas circunstâncias: (i) aumentando sua margem operacional ou o giro de seus ativos; (ii) agregando investimentos de maior retorno operacional (ROI) do que o atual da empresa e, (iii) liquidando ativos usados em atividades que estão destruindo valor.

É essencial o entendimento de que a GBV não se resume em apurar o valor da empresa, em verdade, ela busca direcionar a empresa para a criação de valor. Ou seja, o objetivo é a organização toda estar voltada ao valor e desenvolver atividades com a consciência do valor adicionado pelas mesmas.

Assim, compilando as idéias dos autores pesquisados (já citados), observa-se a existência de quatro etapas ou fases da GBV: (i) elaborar planejamento estratégico (objetivos, estratégias, estrutura organizacional, entre outros) voltado à criação de valor; (ii) definir direcionadores de valor e estabelecer metas; (iii) criar a cultura de avaliação das decisões sob a ótica do valor agregado por elas e, (iv) fazer avaliação de desempenho e ter sistema de remuneração voltado à geração de valor.

Em verdade, a discussão sobre essa questão poderia ser ampliada, mas, não cabe, no propósito desse estudo, explorar exaustivamente a GBV. Assim, com o conhecimento dos conceitos básicos dessa ferramenta de gestão e da formação do Terceiro Setor, dar-se-á prosseguimento à proposta desse trabalho. O objetivo nesse tópico é avaliar a compatibilidade conceitual entre a GBV e esse setor, compreendendo se a ferramenta é ou não importante instrumento no desenvolvimento da gestão das organizações filantrópicas. À primeira vista, parece incompatível uma teoria baseada na maximização de valor para o acionista e um setor de entidades sem fins lucrativos. Entretanto, apesar de o VBM apoiar-se na figura do acionista, ele pode ser aplicada a uma organização sem acionistas. Isto porque, assim como as empresas lucrativas buscam maximizar o valor agregado ao investidor, as instituições sem fins lucrativos buscam maximizar o valor agregado à comunidade. Isso é, a sociedade que doa recursos às instituições sem fins lucrativos representa o acionista nestas entidades: investe recursos e espera retorno em ações sociais.

Os proprietários de capital, investidores destas entidades, não possuem expectativa de retorno financeiro. Contudo, esperam a reversão de tal investimento em favor de uma comunidade. Assim, apesar de não haver o acionista, existe, sim, o objetivo de maximização de valor econômico agregado, mas à comunidade. Ou seja, o valor que deveria remunerar o capital aplicado nesta instituição deve ser investido na produção de benefícios a uma determinada comunidade. Conforme abordado, mais que buscar meramente a maximização do valor para o acionista, a GBV

procura “melhorar o processo de tomada de decisões estratégicas e operacionais na organização como um todo” (COPELAND et al., 2000). Por conseguinte, a GBV atende à necessidade de aprimorar as técnicas de administração das instituições do Terceiro Setor.

A melhoria do processo de tomada de decisões estratégicas, sem dúvida, contribui para uma gestão mais eficaz dos recursos da organização (escassos na maioria das vezes). Além disso, o fato de as entidades desse setor apresentar um objetivo comum dentro da organização, podendo ser definido por agregar valor à comunidade, facilita a implantação de mudanças possivelmente necessárias na cultura organizacional. Isso posto, as organizações do Terceiro Setor, apesar de não possuírem finalidades lucrativas, devem apresentar resultados positivos, permitindo o reinvestimento em projetos sociais. Não obstante, de certa forma as pessoas detêm um “certo preconceito” quanto à geração de lucro por parte destas entidades². Organizações mais eficientes na administração de seus recursos acabam atraindo mais doadores de capital. Contudo, é importante divulgar para os investidores potenciais os benefícios gerados à comunidade, confirmando assim a necessidade de maximizar o valor agregado, em função da quantidade restrita de capital investido.

Quando se pondera o processo de GBV aplicado às entidades filantrópicas ressaltam-se as seguintes etapas: (i) planejamento estratégico; (ii) definição dos direcionadores de valor e suas metas; (iii) tomada de decisões sob a ótica do valor e, (iv) avaliação de desempenho e remuneração. Não obstante, em sua aplicação, não se percebe nenhuma restrição inviabilizando tal associação (GBV e Terceiro Setor). Nas últimas décadas, ocorreram mudanças intensas nas organizações do Terceiro Setor. Nos anos 2000, a abordagem estratégica ocupa parte central na administração das Organizações não Governamentais (ONGs), passando pelas fases de planejamento estratégico, objetivos, metas e resultados. Segundo Costa (2004) o vocabulário banido no passado tornou.

O planejamento estratégico deve ser feito nas organizações, independente do modelo de gestão adotado. Ou seja, a empresa deve definir estratégias de diferenciação para agregar vantagem competitiva ao negócio, como por exemplo, um hospital destinado a oferecer tratamento no combate ao câncer às pessoas carentes disponibilizando também tratamento odontológico aos pacientes. Deve buscar também estratégias financeiras para criar valor à comunidade (não ao acionista como proposto na teoria), ou seja, no caso do hospital, procurar parcerias no setor privado “com fins lucrativos” para financiar os novos projetos sociais.

Além disso, deve definir objetivos estratégicos e, para cada objetivo, direcionadores de valor visando à geração de riqueza (por exemplo, quantidade de recursos obtidos em parcerias com setor privado). Mais ainda, o valor gerado para a comunidade deve ser o leme da tomada de decisões. Como ocorre nas empresas lucrativas, aqui também é possível calcular o valor gerado para cada alternativa, antes da tomada de decisão. As diferenças desse processo para aquele tradicional voltado para empresas lucrativas são apenas duas: (i) o foco da criação de valor, ou seja, comunidade ao invés de acionista e, (ii) o reconhecimento do valor gerado, que não se dá pelo mercado, mas pela sociedade (figura 2). Sendo assim, a instituição cria valor para a comunidade, reconhece este valor e surgem doadores e voluntários dispostos a contribuir com a instituição, gerando a riqueza. Fazendo uma analogia com a teoria proposta para as empresas lucrativas, se lá a riqueza representa o capital que o mercado está disposto a pagar pela aquisição da empresa, aqui, no Terceiro Setor, ela representa o capital (e o trabalho) que a sociedade está disposta a investir na instituição.

Ademais, o uso dos direcionadores de valor pode auxiliar a empresa a evitar dispêndio dos recursos, muitas vezes escassos, com atividades que não agreguem valor à comunidade. Pode-se ainda, verificar se os esforços para captação de recursos estão trazendo resultados satisfatórios. Dada a dificuldade em captar recursos, as entidades que conseguirem mostrar sua eficiência, principalmente, através de projetos estruturados, aumentam suas

possibilidades em atrair recursos de empresas dispostas a atuar em responsabilidade social.

A quarta etapa do processo de GBV traz a questão da remuneração. A metodologia sugere que o sistema de remuneração, bem como a avaliação de desempenho, seja associado à criação de valor. Em boa parte, tal associação deve ser feita no intuito de evitar o conflito de agência. Entretanto, este problema é compatível com o Terceiro Setor, já que não existe a figura do acionista? Em muitos casos, sim. Apesar de, geralmente, os empregados destas entidades se identificarem muito com a causa social para a qual trabalham, eles têm necessidades a serem satisfeitas e precisam de seus salários. Como as organizações filantrópicas, na maior parte dos casos, vivem de doações, não existe compatibilidade da receita e das despesas. Ou seja, a variação das despesas não é proporcional à variação de receitas como acontece na maior parte das empresas, devido ao princípio contábil da confrontação das despesas. Conseqüentemente, uma nova pessoa atendida não traz necessariamente novas receitas, mas traz despesas. Por isso, pode haver, por parte dos empregados, uma relutância em absorver novos atendimentos relacionados à causa social, quando perceberem que seu salário está em risco. Nesse contexto, existe vantagem em vincular o sistema de remuneração ao valor criado para a comunidade.

Pode-se concluir, com base nos aspectos discutidos, a existência da compatibilidade da teoria proposta pela GBV e o Terceiro Setor. No entanto, apenas alguns enfoques foram analisados e não esgotam as possíveis visões quanto à aplicação desse modelo. É necessário verificar a viabilidade de calcular o valor adicionado para o Terceiro Setor, e se, de fato, o VBM é capaz de auxiliar a solucionar os problemas comuns das organizações desse setor.

2 Estudo Empírico: o caso da Fundação SOBECCan

O objetivo do estudo empírico realizado nesse trabalho é verificar a viabilidade de calcular o valor adicionado para o Terceiro Setor, e se, de fato, a GBV é capaz de auxiliar a solucionar os problemas comuns das

organizações filantrópicas do Terceiro Setor. Apesar de ter sido realizada uma investigação empírica usando um caso prático, não pode caracterizar-se como metodologia de Estudo de Caso por representar uma pequena incursão no mundo prático e não uma investigação em profundidade.

A pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório com natureza qualitativa. As ferramentas de coleta dos dados foram entrevistas e pesquisa documental e, para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. A pesquisa documental foi utilizada para obtenção das informações contábeis-financeiras utilizadas no cálculo do valor adicionado da entidade. Os dados foram coletados nas seguintes fontes primárias: relatórios contábeis publicados pela entidade, arquivos particulares com acesso permitido pela organização e tabela de pagamentos do Sistema Único de Saúde (SUS), fornecida no site do Ministério da Saúde, e da Associação Médica Brasileira (AMB), fornecida no *site* da própria associação. A outra técnica de coleta de dados foi entrevista semi-estruturada. Foram entrevistados o presidente e o *controller* da SOBECCan. O objetivo das entrevistas foi a compreensão o contexto organizacional da entidade filantrópica e a identificação das vantagens e desvantagens da adoção do VBM na entidade.

Para alcançar tais objetivos, os dados coletados nas entrevistas foram analisados através de análise de conteúdo. Resumidamente, a análise de conteúdo fragmenta o texto, originado de uma forma de comunicação, e classifica-o em categorias de acordo com critério predeterminado. O objetivo é trazer “uma certa ordem na confusão inicial” (BARDIN, 2004, p. 25-32). No estudo, a análise de conteúdo das entrevistas tem uma função heurística, pois busca enriquecer o estudo exploratório. O objetivo desta análise é, através das categorias de respostas encontradas, contribuir com o entendimento dos pontos levantados no tópico anterior. Isso, associado ao referencial teórico, foi a base para o levantamento das vantagens e desvantagens da aplicação da GBV às entidades filantrópicas do Terceiro Setor.

A Fundação SOBECCan é a mantenedora do hospital do câncer de Ribeirão Preto-SP. Atuando na cidade há dez anos, já realizou mais de cinco mil atendimentos gratuitamente. Atualmente conta com cerca de cem colaboradores, sendo aproximadamente 70% voluntários. É uma das entidades filantrópicas mais conceituadas da cidade e apresenta a maior parte de sua receita contábil oriunda de doações e eventos promovidos pelo voluntariado da entidade. A instituição não possui convênio com o Sistema Único de Saúde (SUS) do Governo, conseqüentemente, não recebe

proventos do Estado pelo tratamento das pessoas carentes, ou daqueles sem condições de pagar um plano de saúde privado. Por conseguinte, as doações da sociedade são responsáveis pelo custeio de tais tratamentos. O balanço patrimonial e a demonstração de resultados da entidade encontram-se disponível em <www.sobeccan.org.br>.

Conforme sugere Bardin (2004), foram feitas diversas leituras das entrevistas objetivando a categorização adequada. Portanto, buscando refletir as intenções da pesquisa e o referencial teórico discutidos, formou-se a categorização proposta no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorização das Entrevistas no processo de Análise de Conteúdo

Categorias	Subcategorias relacionadas
1. Processo decisório	a. planejamento estratégico; b. relação interna de poder na entidade
2. Gestão administrativa e financeira	a. processos de funcionamento (rotina); b. controles gerenciais / avaliação de desempenho e, c. captação de recursos
3. Relação com a sociedade	a. pacientes; b. doadores e, c. imagem

Fonte: Elaborado com base em BARDIN, 2004.

Na seqüência, serão apresentadas, detalhadamente, as categorias citadas no quadro 1: (i) processo decisório, (ii) gestão administrativa e financeira e, (iii) relação com a sociedade.

2.1 Categoria um: processo decisório

O objetivo da categoria do processo decisório é analisar o processo de decisão da SOBECCan. Isso inclui verificar, caso haja, as bases do planejamento estratégico e verificar a relação de poderes dentro da organização. O planejamento estratégico tem início com a definição da missão da organização. Na SOBECCan, a missão é bem definida e disseminada entre os colaboradores. Tanto o presidente quanto o *controller* responderam rapidamente quando questionados sobre a missão: “promover o melhor à comunidade na luta contra o câncer”. Além disso, a instituição declara, inclusive publicamente, os seus objetivos (disponível no *site* da organização para qualquer usuário). Apesar da definição da missão e objetivos, a Fundação não realiza planejamento estratégico periodicamente. Segundo o presidente

entrevistado: “a falta de um fluxo de caixa previsível impede que nós possamos fazer um planejamento de uma forma global”. Entretanto, é feito um orçamento anual e a análise “orçado x realizado”. Percebe-se, então, a existência de um suporte para a elaboração de tal planejamento, porém, sem que aconteça de fato. Talvez um dos motivos da falta de motivação para o uso dessa ferramenta esteja nas divergências ocorridas frequentemente entre os valores orçados e realizados. “No outro ano é um monte de justificativas que a gente traz de porque que não se cumpriu o orçamento” (presidente). Ambos os entrevistados afirmaram que o orçamento deste ano não foi feito. A *controller* justificou dizendo que este ano foi atípico. Já o presidente não vê isto como justificativa.

Mas é interessante observar que, quando se trata de pequenos projetos, o orçamento é cumprido e as decisões são tomadas segundo o plano projetado. Isso aconteceu recentemente com o projeto intitulado Mamamóvel, totalmente financiado pelo Instituto Avon. As decisões são tomadas em reuniões semanais com a presença da controladoria, do presidente da Fundação e o presidente do conselho curador.

Antecedendo a reunião, acontece o “TDP” (“toró de parpite”), uma reunião na qual não se decide nada, mas se discute toda decisão a ser tomada. Além disso, os responsáveis pelas áreas (*marketing*, controladoria, operações) têm autonomia para tomar decisões, desde que sejam respeitados os valores da organização e que as decisões mais significativas sejam discutidas nas reuniões.

2.2 Categoria dois: gestão administrativa e financeira

Na categoria 2, a intenção é avaliar os padrões operacionais do hospital. O primeiro ponto discutido trata as próprias operações, posteriormente os controles existentes na entidade junto com possíveis formas de avaliação de desempenho. Por fim, são abordadas algumas questões quanto à captação de recursos na entidade. Ao analisar o desenvolvimento das operações rotineiras no hospital, percebem-se uma extrema organização e uma divisão de tarefas bem definida. Entretanto, talvez essa seja a categoria mais falha em termos de qualidade de gestão na Fundação. Apesar de possuir a maior parte dos procedimentos padronizados, existe “retrabalho” e quase não existe controle operacional. A preocupação centra-se na padronização dos procedimentos e com sua execução de forma correta. Foi desenvolvido, e é atualizado constantemente, um Manual de Diretrizes para o tratamento do câncer. Segundo o presidente, é uma forma de “oferecer o melhor ao menor custo”. É uma maneira de padronizar o tratamento, isto é, “unificar a terapêutica”. Todo o conhecimento colocado no manual é obtido através de revisão da literatura. De fato, por se tratar de uma instituição de saúde, isto é importante, mas não suficiente. O procedimento pode estar correto, estar sendo executado da melhor maneira, mas não estar adicionando valor para a empresa. Um exemplo disto é a própria contabilidade. As notas são lançadas duas vezes por não haver sistema integrado. Em verdade, um *software* integrado tem custo expressivo no processo, porém, na estrutura proposta para a construção do novo hospital (projeto previsto para o próximo ano), será insustentável não possuir um.

A divisão de tarefas é bem definida na SOBECCan. Um ponto interessante nesse aspecto é o tratamento do voluntariado. Esse trabalho é bem definido e não se confunde com as tarefas dos funcionários. Existem, inclusive, restrições ao trabalho do grupo voluntariado visando a liberar tempo dos funcionários relacionados com o dia-a-dia de apoio aos pacientes para se dedicarem exclusivamente ao tratamento e não ficar desviando suas atividades. Quando chega uma doação, por exemplo, no hospital, ela deve, obrigatoriamente, ser recebida por um voluntário.

Conforme citado na categoria anterior, além de funcionários, todo o grupo é um pouco voluntário também. “Todo mundo aqui abraçou a causa”, afirmou o *controller*. Dedicam tempo e o mais que puderem oferecer para contribuir com a Fundação. No outro grupo de colaboradores, está o grupo voluntariado. Para ser voluntário na Fundação, é preciso passar por um pequeno treinamento. Primeiro é ministrada uma palestra explicando como é o trabalho, quais os grupos de trabalho existentes e a importância da causa defendida. Depois, os “candidatos” escolhem a área preferida para atuação. São definidos o dia e o período em que ele vai trabalhar e então começa uma fase de treinamento e experiência. Durante três meses, o voluntário será acompanhado por outro mais experiente que lhe explicará os procedimentos-padrões daquela área.

Os dois grupos de colaboradores se relacionam muito bem, aparecem poucos e pequenos problemas, resolvendo-se facilmente. Dado que a relação humana é difícil e que o trabalho voluntário é complicado de ser gerenciado, isso só se justifica por a causa ser maior que as divergências pessoais. Fato esse importante, pois demonstra o comprometimento dos membros com a causa. “O comprometimento dos membros com a organização certamente é um dos fatores determinantes do seu sucesso ou fracasso” (TEIXEIRA, 2004, p.13). Será maior quanto maior for o envolvimento das pessoas com a causa, ou quanto mais se identificarem com os valores da organização.

Para aprendizagem do hospital, os gestores buscam conhecimento em faculdades e teorias administrativas. As portas abertas para a realização de pesquisas também contribuem nesse processo, pois cada pesquisador tenta ajudar um pouco nas melhorias dos processos. Além disso, existe uma cobrança para que os funcionários tragam experiências dos cursos e congressos para os quais eles são liberados. O próprio presidente demonstra esse interesse em melhorar a gestão da organização, pois, mesmo sendo médico, fez pós-graduação em Administração de Empresas. Porém, um dos problemas da Fundação, de acordo com o *controller*, é não dar continuidade aos projetos e ainda não terem medidas eficientes para melhorar essa questão.

Entretanto, praticamente não existe controle de gestão. Apesar de haver uma estrutura administrativa relativamente grande, fazem poucos controles financeiros e com conteúdo básicos. O setor de controladoria opera o setor de compras e os processos financeiros. Elabora um fluxo de caixa mensal ou semanal (quando necessário), um relatório com toda a movimentação financeira, balancetes mensais e balanço social anual. As demonstrações do final do ano são auditadas, não por exigência legal, mas por recomendação do Conselho, sendo posteriormente publicadas. Um ponto positivo é a divulgação dos resultados contábeis para todos os membros da organização e sua discussão exaustiva na tentativa de buscar melhorias. De fato, foi possível verificar, nos murais internos do hospital, os relatórios financeiros afixados.

Apesar de não haver avaliação de desempenho na organização, algumas tentativas já foram feitas. O presidente, particularmente, acredita que isso pode ajudar no “direcionamento das atividades”. A princípio, tentou-se fazer com o voluntariado. No início, obteve-se sucesso, mas quando a pessoa responsável pela implantação da avaliação saiu do hospital, houve a descontinuidade do processo. “O voluntariado não tem liderança. Ainda está muito incutido nas pessoas o voluntariado como um trabalho gratuito que você não pode cobrar das pessoas.” (presidente). Depois houve uma tentativa

de programar a aplicação da avaliação de desempenho para os médicos, associando inclusive a remuneração ao desempenho. Mas existe forte rejeição nos parâmetros de remuneração por competência, atendimento aos pacientes, publicação de trabalhos, etc. Desse fato surgiu uma grande crise no hospital, trazendo repercussões até os dias atuais.

O presidente citou três indicadores de desempenho utilizados pela diretoria para avaliar a Fundação. O indicador mais usado é a variação patrimonial e “a variação patrimonial negativa, que é o que nós estamos, me deixa muito angustiado” (presidente). Outro indicador são as entradas de caixa operacionais. Tanto o presidente quanto o *controller* mostraram uma valorização muito maior das receitas operacionais. Isso é, existe preocupação acentuada em fazer o hospital se sustentar independentemente das receitas de doações. Essas são vistas como uma forma de aumentar os benefícios para o paciente, não como forma de custeamento do tratamento. Por fim, o último indicador é número de casos novos, no qual se verifica a inserção da Fundação na sociedade.

Para captação de recursos, o hospital realiza, sempre que possível parceria com o setor privado (com fins lucrativos) para realização de seus projetos. Ademais, a SOBECCan consegue patrocínios dos laboratórios de remédios devido ao bom relacionamento com eles e ao grande consumo realizado, já que o tratamento do câncer é um dos mais dispendiosos na medicina. A receita contábil da organização, atualmente, é oriunda dos convênios médicos e de doações e eventos. A primeira é a chamada receita operacional, já que é o preço pago pelo cliente pelos serviços recebidos, e é responsável por aproximadamente 40% da receita total. Além dos convênios, entra também a renda das análises laboratoriais. O restante é proveniente das receitas não operacionais, como: doações, jantares, bingos, renda de bazar e outros eventos. A maior parte dessa receita é arrecadada pelo voluntariado. Como já foi discutido, apesar de ser uma organização sem fins lucrativos, isto não quer dizer que não possa apresentar *superávit*, ao contrário, ele deve existir para que haja o

reinvestimento, dando continuidade aos projetos. A Fundação tem consciência desta necessidade e seus mentores persistem em apresentar *superávit* a cada período.

2.3 Categoria três: relação com a sociedade

A relação com a sociedade é especialmente importante no estudo, pois é a sociedade quem confere valor econômico às entidades do Terceiro Setor através de suas doações. Em verdade, são duas formas de relacionamento direto entre a sociedade e a SOBECCan: (i) como pacientes (reais ou potenciais) e (ii) como doadores. Essa categoria vai avaliar estas relações e explorar alguns impactos da Fundação na sociedade.

Os clientes da SOBECCan são os pacientes e a sociedade como um todo, pois, além do tratamento, ela realiza cursos de esclarecimentos sobre a doença. Há dois tipos de pacientes: (i) os que possuem convênio médico e esse cobre o tratamento e (ii) os que são tratados gratuitamente. O primeiro tipo é uma fonte de receitas enquanto o segundo é uma “fonte de custos”. No entanto, a entidade deve atender indistintamente a qualquer um deles, pois esta é a sua missão. Pela visão tradicional da contabilidade gerencial, a empresa deve evitar todos os custos possíveis. Nesse caso, a divulgação do serviço passaria a ser evitada para poupar custos, no entanto, as decisões devem ser coerentes com os objetivos e estratégias da organização, deixando óbvia a importância de se evitar ver o paciente carente como um “custo”.

O hospital quer ser visto pela comunidade como um centro de excelência. Os dirigentes acreditam que os pacientes vêm ao hospital pelo tratamento diferenciado que é oferecido em termos de cuidados com as pessoas. Outro motivo diferenciador do hospital diz respeito a prazos. Nos hospitais públicos, os doentes têm de enfrentar filas para serem atendidos e em geral não existe prioridade para casos mais graves. Na Fundação, ao contrário, o paciente agenda sua consulta para, no máximo, a semana seguinte e há uma hierarquia de prioridade no atendimento. A divulgação da instituição é feita

com três objetivos: (i) captar doadores, (ii) atrair pacientes e (iii) disseminar informações sobre a doença. No último ano, houve um aumento no esforço de *marketing* da SOBECCan. Uma nova voluntária assumiu essa função e os trabalhos estão com resultados satisfatórios. Entre eles, uma assessoria de imprensa eficiente, conseguindo destacar na mídia todos os eventos da Fundação e, às vezes, fazer novos eventos. Um dos casos de divulgação com o objetivo de atrair doadores foi uma propaganda veiculada por um canal de televisão no começo desse ano. Com isso, a Fundação conseguiu os direitos de imagem de ator conceituado em doar o cachê pelo comercial apresentado. O objetivo foi a campanha para aumentar as doações e divulgação do trabalho da entidade. Os resultados apareceram rapidamente, embora não gerando mais doações que o esperado.

Em 2003, foi feita uma parceria com o Departamento de Água e Esgoto de Ribeirão Preto (DAERP) para divulgação da Fundação associada à disseminação de informações. A empresa imprimia, em todas as contas de água, informações sobre a doença e colocava o telefone de discagem direta gratuita (0800) da SOBECCan para quem quisesse maiores esclarecimentos. Ainda para a captação de pacientes, existe um projeto, ainda não colocado em prática, de ministrar pequenas palestras para os conveniados dos planos de saúde. Paralelamente a isso, o Mamamóvel também busca novos pacientes. Como já citado, o projeto faz consultas preventivas e dissemina informações sobre a doença com ambulatório móvel que, quinzenalmente, visita os bairros da periferia atendendo as mulheres e fazendo exames preventivos.

Por fim, será explorada a questão do **valor econômico**. Os entrevistados foram indagados diretamente sobre o problema de pesquisa. Diversas colocações de ambos corroboram a pesquisa e contribuem com ela. O *controller* corrobora com o objetivo global da entidade filantrópica do Terceiro Setor em criar valor para a sociedade. “Meu público-alvo é a sociedade”, “a gente é um gestor do dinheiro da comunidade, pois mesmo que a gente receba através do Estado, é um dinheiro

público, é da sociedade. E se uma instituição vier, por exemplo, a não dar certo, eu enxergo que foi ou uma má administração do dinheiro ou que a comunidade não quer mais a instituição” (*controller*). Ambos vêem a importância de avaliar o retorno para a sociedade sobre o capital que elas investem na instituição. E ambos fariam avaliação de desempenho baseada em valor, apesar de não visualizarem ainda muito bem como fazer, e acreditam na necessidade de fazer adaptações no modelo empresarial antes de aplicar a teoria ao Terceiro Setor. O presidente afirmou: “como existe uma moda do Terceiro Setor, existem várias entidades atuando no Terceiro Setor. E eu gostaria de medir o quanto é devolvido para a comunidade em função deste Terceiro Setor”.

Entretanto, o *controller* ainda acredita na melhoria do processo de decisões “porque você muda seu foco de decisão, e você vai direcionar suas decisões para que elas agreguem valor, mesmo que para isso você tenha que tomar algum tipo de decisão que seja teoricamente ‘injusta’ ou não seria ‘bem vista’ para algumas pessoas”. Tanto o presidente quanto o

controller consideraram a questão da impossibilidade de mensurar o valor da vida. De fato, por mais avançadas que sejam as pesquisas nesse sentido, dificilmente será possível criar um padrão de medida monetária para a vida. No entanto, eles também têm clara a necessidade de se avaliar melhor o desempenho nas entidades filantrópicas de forma geral. “Não se pode aceitar que a causa é linda e não mensurar desempenho” (*controller*).

Feita a análise das entrevistas, necessário se faz verificar a viabilidade do cálculo do valor adicionado para o Terceiro Setor. Desse modo, é preciso encontrar um modelo para calcular o valor adicionado para a comunidade, da mesma forma que o EVA[®] mostra o valor agregado para o acionista. Foram analisados três modelos com potenciais de se chegar a esse objetivo e proposto um quarto modelo, tentando superar as desvantagens detectadas nos anteriores. Conceitualmente não serão apresentados tais modelos, e justifica-se tal restrição pelo fato da extensão do conteúdo na apresentação. A tabela 1 traz os resultados apurados em cada modelo.

Tabela 1 – Resumo dos Valores da Entidade calculados

Em R\$	2004	2003
Modelo 1 – replicação do modelo empresarial		
Valor de Mercado Agregado	85.775	(173.459)
Valor da Entidade	453.790	114.008
Modelo 2 – atribuição de receita a valor de mercado		
Valor de Mercado Agregado	(828.357)	(525.689)
Valor da Entidade	(460.342)	(238.222)
Modelo 3 – Metodologia SROI		
Valor do Negócio	615.727	669.023
Valor da Causa Social	(990.132)	(839.054)
Valor da Entidade	(374.406)	(170.031)
Modelo 4 – Metodologia SROI Adaptada (modelo proposto)		
Valor do Negócio	615.727	669.023
Valor da Causa Social	(2.187.471)	(2.062.970)
Índice de Alavancagem Doações	-28,87%	-8,18%
Valor da Entidade	453.790	114.008

Na tabela apresentada, necessária se faz a contextualização dos resultados encontrados. O primeiro modelo traz o valor da entidade, calculado exatamente como se faz nas empresas lucrativas. O segundo modelo tenta corrigir uma falha na demonstração de resultados da entidade sem fins lucrativos: a incompatibilidade das receitas e despesas. Para tanto, a receita de doações é substituída pelo valor de mercado dos serviços prestados gratuitamente para a comunidade. No caso da SOBECCan, utilizou-se os valores do SUS sendo esse valor recebido do Governo. O terceiro modelo é uma proposta de uma fundação norte-americana: Metodologia *Social Return on Investment* - SROI (REDF, 2001). O grande diferencial trazido pela Metodologia SROI é a tentativa de isolar o valor da causa social e atribuir um valor econômico a ela. Dois pontos distorcem o resultado encontrado por esse modelo. O primeiro é não considerar as receitas de doações. Sendo a entidade do Terceiro Setor dependente dos recursos doados pela sociedade, a capacidade de captação de recursos torna-se um importante indicador de desempenho, não podendo ser desprezado. O outro é não considerar as despesas administrativas no valor da causa social. Por fim, o modelo proposto nesse estudo (**Metodologia SROI Adaptada**) tenta solucionar os dois problemas detectados no modelo três e apresenta um resultado igual ao valor encontrado pelo modelo empresarial padrão. De fato, o valor econômico da entidade é aquele encontrado a partir dos resultados contábeis. A diferença entre o modelo empresarial e o proposto com base no SROI é a composição do valor da entidade, ou seja, como as atividades contribuem para a formação do resultado. Não se pretende criar um novo modelo, mas, sim, de reorganizar as informações e apresentá-las à sociedade, mostrando o valor agregado pela organização sem fins lucrativos.

Devem ser destacados alguns pontos referentes à gestão da entidade frente aos resultados encontrados. Um primeiro ponto é o custo da estrutura administrativa da Fundação. A elaborada estrutura organizacional da SOBECCan reflete negativamente em seus resultados, pois seu custo praticamente equivale ao custo da prestação de serviços. Ao considerar quão elevados

são os preços dos medicamentos quimioterápicos, a situação tende a piorar. Além disso, quando a receita de doações é substituída pela receita do SUS, deve-se entender que o hospital deveria conseguir se sustentar com esse valor. Portanto, existe necessidade de rever gastos na Fundação.

Outro ponto é a capacidade de captação de recursos. Em um primeiro momento, quando se percebe o resultado negativo, pensa-se que as arrecadações não são suficientes. O mérito do modelo proposto não está no próprio resultado, mas na segregação do resultado em partes passíveis de análise. Quando se observam os modelos SROI e o proposto nesse estudo, fica claro que a Fundação conseguiria sobreviver se seu público-alvo não fosse pessoas carentes. Obviamente que a solução não é mudar o público-alvo, é uma fundação do Terceiro Setor, portanto, com objetivos sociais. Entretanto, com a análise dos números percebe-se como grande diferencial entre os exercícios 2003 e 2004 os índices de alavancagem. Isso é, a captação de recursos foi responsável pela elevação do resultado em 2004 e não uma melhoria operacional. Ressalta-se a precária capacidade de avaliação do modelo. Uma entidade que atende pessoas carentes e salva vidas não deve estar destruindo valor econômico da sociedade. É enorme a evolução proporcionada pela metodologia SROI no cálculo do valor social das organizações do Terceiro Setor. Mas o resultado apresentado indica o quanto ainda deve ser melhorado na metodologia de apuração do valor agregado para a sociedade. Não obstante, mostra-se possível o cálculo do valor econômico das entidades filantrópicas para a comunidade. Logo, sob esse enfoque também é possível aplicar a GBV às organizações do Terceiro Setor.

Nessa etapa, verificou-se, a princípio, que a entidade não pratica GBV e não calcula o valor econômico agregado para a sociedade. Entretanto, constatou-se uma grande facilidade para a implantação do modelo de gestão, pois das quatro etapas propostas na teoria desta ferramenta, três, de alguma forma tiveram tentativas de implantação pela Fundação: (i) planejamento estratégico, (ii) alguns direcionadores de valor e, (iii) sistema de remuneração baseado em competência.

Cabe destacar a consciência da SOBECCan quanto ao seu papel como gestora de dinheiro público e seu comprometimento em realizar um trabalho que agregue valor para a comunidade. Na análise da última categoria, alguns pontos discutidos na teoria foram corroborados, como: (i) a organização é gestora de recursos da comunidade, portanto se ela “acabar”, ou houve má gestão dos recursos, ou a sociedade não tem interesse nessa entidade; (ii) o acionista da organização filantrópica é a sociedade; (iii) um impacto econômico significativo é a economia gerada para o Estado pelos serviços prestados pela organização; (iv) com o crescimento do setor, é importante saber como as entidades estão devolvendo esse capital para a sociedade; (v) é importante evidenciar os resultados para a sociedade, mas isso deve ser feito em uma linguagem de fácil entendimento; (vi) e, por fim, a GBV pode melhorar o processo decisório porque muda o foco das decisões.

3 Conclusão

O estudo se propôs a investigar a aplicabilidade de uma importante ferramenta gerencial em organizações do chamado Terceiro Setor. A GBV é uma ferramenta caracterizada por direcionar suas decisões para a criação de valor para o acionista. Em contrapartida, as organizações filantrópicas estudadas caracterizam-se pela finalidade social e não lucrativa e pela ausência de acionistas. Embora à primeira vista, não existiria tal aplicabilidade, no início da pesquisa percebeu-se a possível adaptar o modelo empresarial e aplicá-lo às organizações sem fins lucrativos. Não obstante, permaneceu a dúvida da utilidade de fato dessa ferramenta. Sendo assim, esse trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de identificar as vantagens e desvantagens da aplicação da GBV em entidades filantrópicas do Terceiro Setor. Compilando o que foi apresentado, é possível levantar algumas das vantagens e desvantagens da utilização da GBV pelas organizações sem fins lucrativos.

Na revisão bibliográfica realizada pelos problemas enfrentados em entidades do Terceiro Setor parte

deles está relacionado com a credibilidade e com a imagem da organização. Quando uma pessoa ou uma instituição faz uma doação, ainda que seja em forma de trabalho (voluntariado), ela quer que o recurso seja utilizado de maneira eficiente, gerando o maior número possível de benefícios. Neste ponto encontra-se uma vantagem da utilização da GBV, pois sugere a divulgação da informação do valor gerado para a sociedade. Assim, se a entidade consegue gerir seu valor, ela apresenta resultados positivos e pode mostrar isto à sociedade, atraindo recursos para si. Dada a dificuldade em captar recursos, as organizações que conseguirem mostrar sua eficiência, principalmente, por meio de projetos estruturados e relatórios de desempenho, aumentam suas possibilidades de atrair recursos das empresas empenhadas em atuar com responsabilidade social. Como ultimamente este é um tema em destaque, as empresas lucrativas se tornaram uma boa fonte de arrecadação de recursos para as entidades do Terceiro Setor. Mais uma vantagem da utilização da GBV, pois se utiliza uma linguagem inerente às empresas lucrativas.

Considerando quanto maiores os benefícios gerados (e divulgados), maiores os recursos atraídos para a entidade, deve-se buscar a maximização dos benefícios gerados com o capital empregado e relatar para a sociedade o valor econômico criado para a comunidade. Ponderando que a maior parte das entidades sem fins lucrativos carece de controles de gestão (Teixeira, 2004), no mínimo, a GBV pode ser uma forma de mensurar eficiência.

Apesar das vantagens levantadas para a utilização da GBV no Terceiro Setor, um fator pode impedir a adoção do modelo de gestão: a resistência ao lucro. Uma outra possível limitação é a necessidade da entidade apresentar um sistema de apuração de resultado contábil. Araújo (2003, p. 129-130) descreve dois “requisitos que todas as empresas devem atender para que seja implantado com sucesso, independentemente do seu porte”, o uso do EVA[®] como medida de desempenho. O primeiro é a existência de “um bom sistema contábil e de informações que reflita adequadamente a situação econômica e financeira da empresa”, propiciando

os dados necessários para o cálculo do EVA®. O segundo consiste em “um bom entendimento, pelos seus gestores, sócios e empregados, da estrutura conceitual do EVA®” e da GBV”. Assim, uma restrição colocada para a aplicação do modelo de gestão em empresas do Terceiro Setor é que, de maneira geral, detecta-se ausência de um sistema de informações eficiente.

Finalmente, uma exigência da GBV é o entendimento e a aceitação do sistema de gestão por parte dos administradores e dos demais envolvidos, principalmente, a diretoria da instituição. Assim, antes da implantação da ferramenta em uma organização não lucrativa, é recomendado verificar se o cerne dessa teoria pode ser facilmente assimilado pelos gestores do setor, havendo em alguns casos a necessidade de um treinamento antecedendo a adoção da ferramenta. Além disso, é válido colocar a questão da resistência levantada por Alves; Azevedo (2005): “existe uma certa resistência, não só das ONGs, mas do próprio Estado, em dar transparência sobre o que faz, de onde vem os recursos, qual é a sua função social e quanto é que representa isso em termos de impacto para a sociedade.” Sem dúvida, esta seria uma forte restrição à implementação da GBV. Pode-se concluir a existência da compatibilidade da teoria proposta pelo modelo e o Terceiro Setor. Os enfoques analisados não esgotam as possíveis visões quanto à aplicação do recurso, mas, sob tais aspectos, verifica-se a possibilidade do uso da ferramenta em empresas sem fins lucrativos, trazendo, inclusive diversos benefícios no seu desenvolvimento.

De modo geral, existe certa resistência em avaliar desempenho, principalmente financeiro, em tais entidades. Necessário se faz estabelecer padrões de comparação e privilegiar quem é mais eficiente no uso dos recursos. Assim, cabe aos pesquisadores deste setor desenvolver indicadores que ao menos se aproximem do “preço” de um “ser humano mudado”, lembrando que muito mais que o lucro, deve-se buscar valor social agregado à comunidade. Assim, além de possível, é necessária a implantação de um sistema de avaliação e controle na organização, podendo então utilizar a GBV. A mudança de foco (do acionista para a comunidade) não inviabiliza a ferramenta, permitindo

a adequação ao Terceiro Setor. Apesar de ainda não haver um consenso sobre o melhor indicador de valor a ser usado, é fundamental que novas pesquisas sejam feitas, avaliando outros segmentos do Terceiro Setor, conduzindo a um indicador comum.

Com o crescimento do Terceiro Setor, cresce a “filantropia” e é fundamental avaliar como o capital investido está sendo devolvido para a sociedade. Vale ressaltar o caráter exploratório da pesquisa, ou seja, os resultados do estudo não encerram as possíveis vantagens e desvantagens. Outras pesquisas deverão levantar mais possibilidades para tais constatações, formando-se assim um referencial teórico.

Referências

- ALVES, A.M.S.; AZEVEDO, M.L.N. **A auditoria Contábil como Instrumento de Controle e Gerenciamento do Terceiro Setor. Integração.** SP: EAESP/FGV, ano 6, n. 12, 2003 Disponível: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/12/opiniaio.htm>>. Acesso em: 10/02/2005.
- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial.** SP: Atlas, 2002.
- ARAÚJO, M.L. **Utilização do EVA® - Economic Value Added como Medida de Desempenho Econômico e Financeiro por Empresas de Pequeno e Médio Porte** Um Estudo de Caso. SP, 2003. Mestrado: Ciências Contábeis, FEA/USP.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor.** SP: Atlas, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Valuation: measuring and managing the value of companies.** 3rd ed. New York: John Wiley, 2000.
- _____; _____. **Avaliação de Empresas: Valuation.** 3.ed. Makron Books: SP, 2004.
- COSTA, L. **A gestão no Terceiro Setor.** SP, 2004. Disponível: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 19/03/2005

DRUCKER, P.F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos** – Princípios e práticas. SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EXAME. São Paulo: Abril, ano 39, n. 839, 06/2005.

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**. SP, 1999. Mestrado em Administração, FEA/USP.

FERNANDES, R.C. **O que é o Terceiro Setor?** São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FISCHER, R.M.; BOSE, M.; MENDONÇA, L.R.; FEDATO, C. Monitoramento de Projetos Sociais: um Desafio para as Alianças Intersetoriais. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), XXVII, 2003, Atibaia. **Anais**.

FRANCO, J.; PEREIRA, M.F.; SARTORI, R. Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá-PR. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), XXVII, 2003, Atibaia. **Anais**.

FREGONESI, M.S.A. **Gestão baseada em valor aplicada ao Terceiro Setor: um estudo prático**. (Dissertação de Mestrado). FEA-USP- SP, 2005.

FREZATTI, F. **Gestão de valor na empresa: uma abordagem abrangente do valuation a partir da contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, J.D.; PETTY, J. W. **Gestão Baseada em Valor: a resposta das empresas à revolução dos acionistas**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2004.

MELO, V.P.; FISCHER, T.; SOARES Jr, 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**.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o Acionista: um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Atlas, 2001.

REDF – ROBERTS ENTERPRISE DEVELOPMENT FUND (REDF). **SROI Methodology**. San Francisco, 2001. Disponível em <<http://www.redf.org>>. Acesso em 30/11/2004.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

SANTOS, R.C. Mensurando Valor e Performance na Prestação de Serviços Sociais. **Gestão.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional** v.2, n.1, jan/abr-04. Disponível em <www.gestaoorg.dca.ufpe.br> . Acesso em 12/02/2005.

STERN, J.M.; SHIELY, J.S. **The EVA Challenge: Implementing Value Added Change in an Organization**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

TEIXEIRA, R.F. Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de Administração. **Caderno de Pesq. em Adm.** SP:FEA-USP, v.1, n.1, p1-15/04.

YOUNG, S. David; O'BYRNE, Stephen F. **EVA e Gestão Baseada em Valor: Guia prático para implementação**. Porto Alegre: Bookman, 2003. <www.sobeccan.org.br> acesso em abril/2006.

Notas

¹ Artigo apresentado no ENANPAD/2006.

² EVA é uma marca registrada de propriedade da Stern Stewart & Co.

³ No senso comum, percebe-se que as organizações ditas sem fins lucrativos não podem apresentar lucro e isso indiretamente foi confirmado recentemente. Uma reportagem mediu a percepção das pessoas quanto à missão das empresas (organizações lucrativas tradicionais do “segundo setor”) e apenas 10% dos entrevistados (público em geral) consideraram a geração de lucro para o acionista como objetivo maior da organização (EXAME, 2005, p.21). Portanto, não seria difícil presumir qual a aceitação de lucro nas entidades sem fins lucrativos. No entanto, não se pode defender a ausência de *superávit* nessas entidades, pois podem e devem apresentar resultados, portanto sem distribuí-los.