

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Cintia Sonale Rebonatto, Faculdade Meridional - IMED, Brasil, cintiasonale@gmail.com

Ana Carina Vollmer da Silva Ramos, Faculdade São Lucas, Brasil, vollmer.ac@gmail.com

Priscila Sardi Cerutti, Faculdade Meridional - IMED, Brasil, priscilacerutti@yahoo.com.br

André da Silva Pereira, Universidade de Passo Fundo - UPF, Brasil, andresp@upf.br

Resumo

O Terceiro Setor abrange as organizações sem fins lucrativos (OSFL) cuja missão institucional é oferecer acolhimento as pessoas por meio de ações assistenciais. Apesar dessas organizações não possuírem fins lucrativos, o cumprimento de sua missão social depende da gestão eficaz dos seus recursos financeiros. Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar a existência de práticas de gestão financeira em OSFL. Assim, a pesquisa foi conduzida por uma abordagem quantitativa e qualitativa, de caráter descritivo e exploratório e de corte transversal. Participaram da pesquisa 12 OSFL situadas na cidade de Porto Velho, no Estado de Rondônia. Os dados foram coletados por meio de um questionário fechado (etapa 1) e por um roteiro de entrevista semiestruturado (etapa 2). Após, os dados foram submetidos a análise de frequência observada e relativa na primeira etapa e na segunda procedeu-se a análise de conteúdo. Os resultados mostram que as organizações adotam ferramentas de gestão financeira para fins de controle em suas práticas diárias, como o planejamento financeiro, o cálculo de índices de liquidez corrente, o cálculo de índices de liquidez imediata e o cálculo de indicadores de despesas por atividade. Também, os gestores entrevistados percebem a contribuição de tais práticas de gestão para a tomada de decisões e a maior transparência sobre as atividades desenvolvidas nas organizações. Portanto, o estudo demonstra a importância para que se faça uso de práticas de gestão em OSFL que garantam a sustentabilidade financeira da organização e, por conseguinte, a concretização de sua missão institucional.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Organizações sem fins lucrativos; Gestão financeira.

Abstract

The third sector includes non-profit organizations (NGOs) whose institutional mission is to offer support to people through assistance actions. Although these organizations are not profitable, the fulfillment of their social mission depends on the effective management of their financial resources. Therefore, this study aims to analyze the existence of financial management practices in OSFL. Thus, the research was conducted by a quantitative and qualitative approach, of a descriptive and exploratory character and cross-sectional. 12 NGOs located in the city of Porto Velho, in the State of Rondônia, participated in the research. Data were collected using a closed questionnaire (step 1) and a semi-structured interview script (step 2). Afterwards, the data were submitted to the observed and relative frequency analysis in the first stage and in the second, the content analysis was carried out. The results show that organizations adopt financial management tools for control purposes in their daily practices, such as financial planning, the calculation of current liquidity ratios, the calculation of immediate liquidity ratios and the calculation of expense indicators by activity. Also, the interviewed managers perceive the contribution of such management practices to decision making and the greater transparency about the activities developed in the organizations. Therefore, the study demonstrates the importance of making use of NGOs management practices that guarantee the financial sustainability of the organization and, consequently, the fulfillment of its institutional mission.

Keywords: Third sector; Non-profit organizations; Financial management.

1. INTRODUÇÃO

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) no Brasil encontram-se inseridas em um cenário marcado por momentos de avanços e retrocessos no que concerne à aspectos relativos à legislação, gestão e captação de recursos ao longo de sua história (Oliveira & Godói-De-Souza, 2015). O cenário nacional atual conta com uma participação cada vez maior das OTS (Nascimento, Rabelo, & Viotto, 2020), sendo que um estudo realizado em 2019 mostrou que existem aproximadamente 400.000 OTS no Brasil, demonstrando uma participação crescente desse tipo de entidade (Rocha, 2019).

Chegou-se a acreditar que nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), como, por exemplo, nas organizações não governamentais (ONGs), não havia a necessidade de qualquer tipo de gerenciamento (Tachizawa, Pozo, & Alvez, 2012), uma vez que o termo gestão compreendia ‘negócios’, dessa maneira aplicável somente a organizações com intenções lucrativas (Drucker, 2003). As primeiras evidências de atividades relacionadas ao Terceiro Setor no Brasil têm como registro a criação da Santa Casa de Misericórdia, de cunho assistencialista, no ano de 1543. Posteriormente, a partir do regime militar brasileiro, tem início os primeiros movimentos sociais contrários à conjuntura política marcada pela repressão às liberdades sociais (Oliveira & Godói-De-Souza, 2015).

A Lei do Terceiro Setor foi promulgada no final da década de 90, decorrente dela surgia a qualificação denominada Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as OSCIPs (Brasil, 1999). Essa certificação concedia às organizações da sociedade civil acesso a recursos através de um termo de parceria entre elas e o poder público para suas atividades, assumindo obrigações de transparência administrativa.

A partir de então, o Terceiro Setor tem sido considerado como um tema relevante no âmbito dos diversos segmentos da sociedade civil e comunidade acadêmica. Entre os seguimentos da sociedade civil podem-se citar: educação; saúde; cultura; comunidade; apoio à criança e ao adolescente; voluntariado; meio ambiente e apoio a portadores de deficiências (Tachizawa et al., 2012). Na dos estudos organizacionais contemporâneos sua importância tem sido abordada no que concerne a compreensão e as aplicações dos pressupostos de governança pública e política do Terceiro Setor. Isso significa, aplicar nas organizações sem fins lucrativos os modelos de gestão originalmente oriundos da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica, de competitividade e de empreendedorismo (Marques, Cunha, & Meirelles, 2002).

Contudo, na atualidade, restam dúvidas relativas ao relacionamento de tais organizações e o governo, no que condiz à transparência para o uso do dinheiro público e privado (Cruz, Sores-Junior, Silva, & Siqueira, 2010). Adicionalmente, não existe um consenso quanto à capacidade e a capacitação de seus gestores para geri-las de forma a gerar os resultados esperados pelas agências e órgãos investidores (Tenório, 2005). No Brasil, o Terceiro Setor emerge à luz da Constituição de 1988, que ao favorecer a discussão sobre a cidadania, permitiu o surgimento de um mercado social formado por organizações sem fins lucrativos e não governamentais (Gohn, 2011).

A administração financeira de uma OSFL, a exemplo das organizações cujo escopo é a obtenção de lucro e geração de riqueza, necessita contemplar as etapas de planejamento, execução e controle (Starosky Filho, Carli, & Toledo Filho, 2012). Segundo Starosky Filho et al. (2012), é necessário que os gestores façam uso de práticas de gestão que garantam a sustentabilidade financeira da organização e, por conseguinte, a concretização de sua missão institucional.

Nesse sentido, a escolha deste tema se deu devido ao importante papel social que as OSFL exercem na sociedade. Tendo em vista que os recursos financeiros destas instituições são oriundos de doações e subvenções - recursos financeiros públicos (Souza, Araújo, Lima, & Oliveira, 2017) é fundamental que sejam corretamente geridos e otimizados por meio de eficientes métodos de planejamento e controle. Nessas organizações os recursos são, por vezes, escassos, que podem ser ocasionados devido ao aumento da concorrência por doações, pelo de OSFL e pela redução de doações (Smith, 2014), sendo que sua má gestão pode culminar na descontinuidade de suas atividades assistenciais, acarretando prejuízos à sociedade. Desta maneira, acredita-se que este estudo possa vir a contribuir com outras OTS que queiram aperfeiçoar suas práticas financeiras no intuito de garantir a continuidade de suas atividades.

Ante o exposto, objetivo desta pesquisa consistiu em analisar a existência de práticas de gestão financeira em OSFL. Adicionalmente, buscou-se identificar quais são os controles financeiros adotados e, ainda, se os mesmos auxiliam a tomada de decisões.

2. O TERCEIRO SETOR

A sociedade, juridicamente, está organizada em três setores, de acordo com a Constituição Federativa do Brasil (Andrade, Padilha, & Castro, 2018). Desse modo, encontra-se no primeiro setor os municípios, estados e federação, isso quer dizer as instituições públicas das três esferas governamentais. O segundo, refere-se as empresas de maneira geral, como as indústrias, por exemplo, onde o objetivo é a obtenção de lucro E, o Terceiro Setor diz respeito ao social, que corresponde àquelas OSFL, como as organizações não governamentais (ONGs), as fundações, as associações e outros (Slomski et al., 2012).

O Terceiro Setor engloba um conjunto de entidades não governamentais, sem finalidade lucrativa que prestam serviços de interesse coletivo e utilidade pública, atuando ao lado do estado na busca de soluções para problemas sociais (Lima, 2016). Ele surge em meio ao desenvolvimento da sociedade e no intuito de auxiliar aqueles menos favorecidos, suprimindo as falhas do estado no atendimento as necessidades da população (Nascimento et al., 2020). Contudo, nesse tipo de organização, torna-se fundamental a transparência dos processos realizados, uma vez que conseguem se beneficiar com algumas facilidades vindas de financiamentos indiretos de serviço público que se dá mediante isenção tributária ou transferências orçamentárias (Nascimento et al., 2020).

Nesse contexto, Slomski et al. (2012) pontuam que o Terceiro Setor pode ser compreendido como uma combinação entre o primeiro e o segundo, pois as entidades abarcadas pelo o Terceiro Setor possuem características tanto do estado quanto do mercado. Essa visão de modelo trissetorial pode ser visualizada na Figura 1.

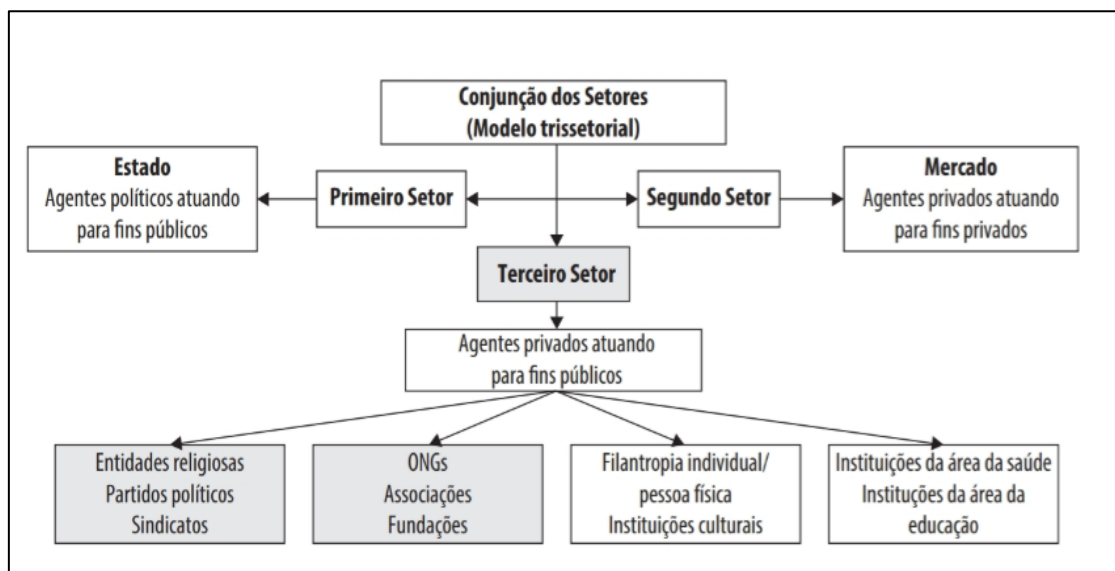


Figura 1 - Modelo Trissetorial

Fonte: Slomski et al. (2012, p.4).

Entretanto, apesar da conjunção existente entre os três setores, as OTS apresentam valores e culturas divergentes tanto do estado como do mercado. Esse fato ocorre, pois, essas entidades exercem uma função social comum, cujo objetivo é promover transformação nos seres humanos e na sociedade, embora cada uma delas tenha sua própria missão (Drucker, 2003).

Os diferentes tipos de OTS operam sob a égide da Lei 13.019/2014 e têm nesta o seu marco regulatório. Em vigor desde 2016, a lei determina o novo regime jurídico para parcerias realizadas entre as OTS e o estado (Lopes, Santos & Xavier, 2015).

A presença de um marco regulatório legal específico foi um elemento que contribuiu para o aumento dos números dessas instituições no Brasil. Contudo, somente a adoção de rotinas organizacionais podem, de maneira eficaz, agregar um maior valor a essas organizações. A implementação de ferramentas de gestão permitirá que elas continuem atendendo às demandas de uma sociedade civil ativa, que cresceu e se desenvolveu no Brasil e que têm muito a oferecer à democracia do país (Lopes et al., 2015).

2.1 Terceiro Setor e gestão financeira

A administração financeira é uma área de estudo que une teoria e prática com o objetivo de garantir maior eficiência aos processos empresariais de captação e alocação de recursos financeiros (Assaf Neto & Lima, 2016). A gestão financeira possui como atribuição gerenciar o relacionamento de instituições, mercados e instrumentos implicados na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos (Gitman, 2004; Starosky Filho et al., 2012). Dessa forma, é correto afirmar que a gestão financeira engloba várias condutas de planejamento, análise e controle dos procedimentos financeiros de uma organização, com o objetivo de gerar lucro aos seus proprietários e acionistas, contribuindo para a ampliação do patrimônio (Padoveze, 2016; Hoji, 2017).

Essa busca por resultados positivos e criação de valor deve ser meta também para o Terceiro Setor, pois a administração financeira se faz presente em qualquer atividade, seja com ou sem fins lucrativos (Zdanowicz, 2004). Deste modo, a obtenção de lucro é relevante para organizações com finalidade pública, uma vez que todas as sobras em caixa ou seu *superávit* podem ser convertidas para manter ou aumentar seu patrimônio e em melhorias dos serviços oferecidos à população.

Assim, se a criação de valor aos proprietários traduz o objetivo principal das empresas com fins lucrativos, as finanças de instituições sem fins lucrativos devem interpretar o objetivo de criação de valor de forma similar (Padoveze, 2016). Afinal, o conceito de criação de valor para essas instituições será representado pela geração de um resultado econômico-financeiro (*superávit*) que lhes propicie o desenvolvimento de suas atividades, a garantia de sua perpetuação ao longo do tempo.

2.3 Ferramentas de gestão financeira das organizações do Terceiro Setor

Os demonstrativos contábeis são indispensáveis para as OTS, uma vez que as mesmas podem receber incentivos fiscais, recursos públicos governamentais e firmar termos de parcerias, ficando, assim, sujeitas a obrigatoriedade de prestar contas sobre o uso destes recursos (Slomski et al., 2012). Desse modo, torna-se necessário um controle financeiro eficaz que demonstre transparência daquilo que está sendo utilizado, de quanto poderá ser gasto/investido e que tenha competências para administrar o capital arrecadado (Souza et al., 2017).

De maneira simplificada, a gestão financeira das OSFL inicia-se com a elaboração de um orçamento, a abertura de conta corrente para cada agente de cooperação, a estruturação de um fundo de caixa para pagamento de pequenos gastos, adoção de um fluxo de caixa mensal, controle dos gastos com contas a pagar, conciliação dos saldos de contas correntes, manutenção de escrita contábil e relatórios financeiros por agente de cooperação (ABONG, 2003). Nesse contexto, Grazioli et al. (2015) sugerem que seja elaborado um orçamento global para ser aplicado em um controle anual dos recursos obtidos.

O decreto presidencial nº 8242, de 23 de maio de 2014, que trata sobre a concessão ou renovação do certificado de instituições beneficentes, cujo foco seja a assistência social, determina as demonstrações que obrigatoriamente devem ser apresentadas para tal fim (Figura 2) (Brasil, 2014). Neste estudo deu-se maior ênfase ao balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e as demonstrações de fluxo de caixa.

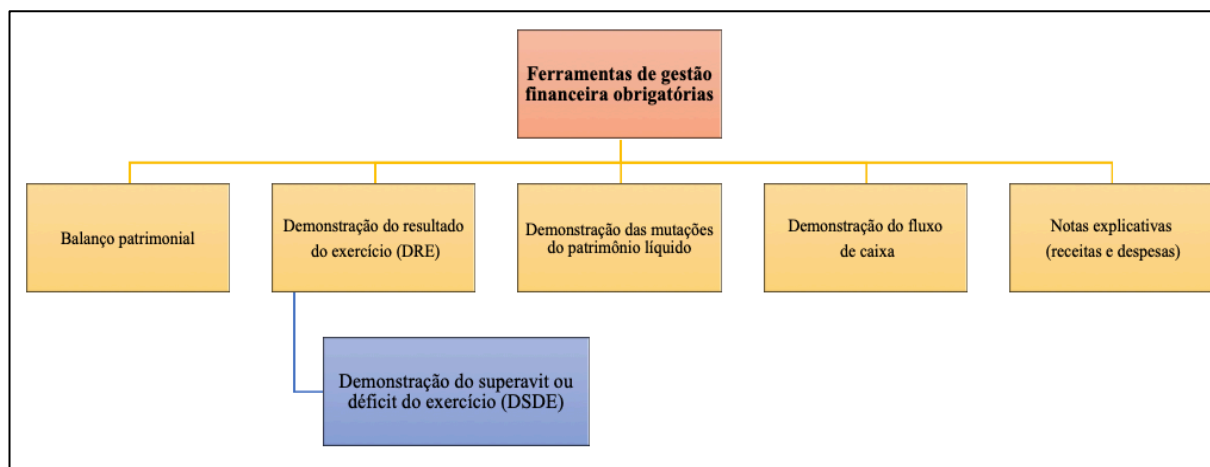


Figura 2 - Demonstrações obrigatórias a serem apresentadas para renovação do certificado de instituição beneficente

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

O Balanço Patrimonial é um demonstrativo financeiro que apresenta a situação estática de uma empresa em determinado momento, essa ferramenta é indispensável a qualquer tipo de organização (Olak & Nascimento, 2009). Para Hoji (2017), é como se a situação financeira da empresa tivesse sido fotografada nesse momento, sendo possível visualizar toda a situação patrimonial da organização, ou seja, todos os seus bens, direitos e obrigações. O resultado do fluxo de receitas e despesas culminará no aumento ou diminuição do patrimônio líquido da empresa.

A demonstração do resultado do exercício (DRE) permite que por meio dela sejam apurados os lucros e prejuízos de uma organização. A DRE é apresentada de forma dedutiva, ou seja, as despesas vão sendo subtraídas das receitas, verticalmente, promovendo informações detalhadas para a tomada de decisões (Marion & Iudícibus, 2011).

No que diz respeito às OSFL, é importante salientar que a denominação DRE não é a mais indicada (Olak & Nascimento, 2009). Isto se deve ao fato de o termo ‘resultado’ remeter à ideia de lucro ou prejuízo e isto está mais atrelado às empresas com fins lucrativos. Para as OTS o mais pertinente é substituir os termos lucro e prejuízo pelos termos *superávit* e *déficit*, respectivamente. Logo, a terminologia mais apropriada às OSFL é Demonstração do *Superávit* ou *Déficit* do Exercício (DSDE) (Olak & Nascimento, 2009).

A demonstração de fluxo de caixa (DFC) é uma ferramenta que irá apurar as entradas e saídas de dinheiro do caixa durante o exercício social, sendo uma demonstração dinâmica e também se encontra inserida no balanço patrimonial (Assaf Neto & Lima, 2016). Quando associada a outras demonstrações contábeis, a DFC possibilita ao gestor conhecer e avaliar a capacidade de geração de caixa da empresa. Assim, pode-se dizer que a DFC é complementar ao balanço patrimonial e a demonstração de resultado (Hoji, 2017; Souza et al., 2017). Portanto, de nada adianta projetar o fluxo de caixa se o mesmo não for considerado um auxiliar no processo decisório (Frezatti, 2014).

Contudo, existem ferramentas de gestão financeira que não são obrigatórias às OSFL. Dentre as quais podem-se citar o planejamento financeiro e a análise das demonstrações financeiras. O primeiro é visto como uma das funções básicas da gestão financeira e se sobressaindo sobre as demais ferramentas, uma vez que somente é possível a qualquer tipo de organização estabelecer as funções de organização, direção e controle, se, previamente, a função planejamento financeiro estiver alinhada com as metas da empresa (Oliveira, 2009). O planejamento permitirá às organizações estabelecerem antecipadamente as estratégias a serem implementadas em cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos necessários para atingir os objetivos determinados (Hoji, 2017). A elaboração de um planejamento que as oriente quanto a direção, coordenação e controle das providências a serem tomadas de forma a atingirem seus propósitos é igualmente importante (Gitman, 2004).

Em se tratando da análise das demonstrações financeiras, a mesma encontra-se relacionada a mensuração do desempenho de uma empresa, existindo diferentes maneiras de se procedê-la. Entre as técnicas de mensuração há a análise dos índices financeiros, que consiste em fazer uma investigação das relações entre a demonstração de resultado do exercício e o balanço patrimonial. Tal investigação permite aos administradores a elaboração de um planejamento mais consistente, tornado possível a esses estabelecer formas mais eficazes de alocação de recursos e de controle das operações da organização (Groppelli & Nikbakht, 2012). Neste estudo consideraram-se: os índices de liquidez (corrente e imediata) e os indicadores de despesas.

Os índices de liquidez mensuram a situação financeira da empresa, de modo que a liquidez corrente mostra a capacidade financeira da organização para saldar obrigações no curto prazo. Já os índices de liquidez imediata, demonstram a capacidade de uma empresa de liquidar obrigações imediatamente (Hoji, 2017).

No tocante aos indicadores de despesas, estes são extraídos a partir da demonstração de resultados do exercício (DRE) e são relevantes às OTS, pois podem apontar onde a entidade tem usado o dinheiro que arrecada, colaborando para a transparência financeira. Alguns exemplos de indicadores relacionados à DRE são os índices de despesas com atendimentos, com a administração e com a captação de recursos (Silva, 2002).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Para atingir o objetivo proposto no estudo, optou-se por uma pesquisa de abordagem mista (qualitativa- quantitativa), de caráter exploratório e descritivo e de corte transversal. Os procedimentos técnicos adotados foram o questionário e a entrevista semiestruturada. Em relação ao processo de amostragem o mesmo foi não probabilístico, pois as instituições não foram selecionadas de forma aleatória, mas por conveniência, de acordo como o acesso dos pesquisadores às instituições participantes.

A população de fundações privadas e associações sem fins lucrativos distribuídas no estado de Rondônia compreende 2.923 instituições, dessas, um total de 438 estão localizadas no município de Porto Velho. A identificação dessas organizações se deu via consulta dos dados divulgados no Mapa das Organizações da Sociedade Civil (IPEA, 2015). Desta forma, compuseram a amostra 12 organizações caracterizadas como fundações privadas sem fins

lucrativos, cada uma delas representada pelo seu Administrador Financeiro ou Diretor. Quanto ao tamanho amostral o mesmo foi reduzido uma vez que, apesar de todas as fundações beneficentes terem sido contatadas via *e-mail* convite, somente as avaliadas concordaram em participar das duas etapas da pesquisa.

Na Etapa 1, fase quantitativa, os dados foram coletados por meio um questionário impresso, autoaplicável, composto por seis perguntas fechadas (Quadro 1). Após a coleta os dados foram digitados em planilhas elaboradas especificamente para este estudo utilizando-se o *software Microsoft Excel*. A seguir, importaram-se as informações para o software IBM SPSS *Statistics* v. 24, onde procederam-se análises de frequência observada e relativa.

Questão	Perguntas realizadas no questionário
Q1.	A organização tem um administrador financeiro? Quem realiza essa função?
Q2.	A organização utiliza algum software específico para gestão financeira? Qual?
Q3.	Assinale das ferramentas de gestão abaixo (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), Planejamento financeiro, Cálculo de Índices de Liquidez Corrente (para mensurar a capacidade de saldar obrigações em curto prazo), Cálculo de Índices de Liquidez Imediata (para mensurar a capacidade de saldar obrigações imediatamente) e Cálculo de indicadores de despesas (com atendimento, com administração e captação)) quais são adotadas pela organização e para qual fins são utilizadas (para fins legais, para fins gerenciais)
Q4.	Além das ferramentas supracitadas, a organização utiliza algum outro método de controle financeiro interno?
Q5.	Quem elabora as demonstrações financeiras da instituição?
Q6.	O gestor considera que os controles adotados fornecem apoio à tomada de decisões?

Quadro 1 – Questões de pesquisa referentes a etapa quantitativa

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Na Etapa 2, fase qualitativa, os dados foram coletados por meio de entrevistas, conduzidas através de um roteiro semiestruturado, composto por quatro questões (Quadro 2). Cada entrevista teve em média a duração de 20 minutos, sendo realizada nas dependências das entidades participantes conforme horário pré-agendado, no período de abril a junho de 2018, com os 12 Administradores ou diretores financeiros de cada organização. Para fins de apresentação dos resultados, os entrevistados foram identificados com a abreviatura Adm1, Adm2... Adm12.

Questão	Perguntas realizadas na entrevista semiestruturada
Q1.	A organização tem um administrador financeiro? Qual o seu papel?
Q2.	A organização utiliza algum software específico para gestão financeira? Qual?

Q3.

Além das ferramentas supracitadas, a organização utiliza algum outro método de controle financeiro interno?

Q4.

O gestor considera que os controles adotados fornecem apoio à tomada de decisões?

Quadro 2 – Questões de pesquisa referente a etapa qualitativa

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Atentando aos padrões éticos em pesquisa, antes do início de cada entrevista foram apresentados os objetivos do estudo; informado sobre caráter voluntário da participação; explicado o roteiro e duração da entrevista; e, que em caso de constrangimento poderiam optar por não responder à pergunta ou suspender a entrevista a qualquer momento. Foi solicitado aos participantes que assinassem um termo de consentimento livre e esclarecido. As gravações somente tiveram início após o consentimento dos entrevistados.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, através de três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e, (iii) tratamento, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 2009). A análise partiu da macrocategoria definida a priori: Práticas de gestão financeira que deu seguimento para as categorias: (1) Demonstrações financeiras obrigatórias; (2) Demonstrações financeiras não obrigatórias para renovação de cadastramento.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentadas as análises dos resultados encontrados nas duas etapas da pesquisa. No primeiro momento apresenta-se os resultados da etapa quantitativa e, na sequência o resultado da etapa qualitativa.

As análises mostram que 75% (n=9) das fundações privadas sem fins lucrativos contam com um administrador financeiro na instituição. Nas organizações em que não existia gestor financeiro no quadro de pessoal, esse cargo era preenchido por um administrador geral responsável, também, pelas finanças da instituição.

Na primeira etapa, ao ser analisada a existência de práticas de gestão financeira, todas as instituições assinalaram que adotam tais práticas. Quanto a quais ferramentas de gestão financeira são adotadas em suas práticas, os resultados revelam que 66,7% (n=8) das organizações, concomitantemente, elaboram o balanço patrimonial, a DRE e a demonstração de fluxo de caixa apenas para fins legais. Ainda, evidencia-se que 33,3% (n=4) das instituições utilizam as demonstrações financeiras tanto para fins legais, como para fins gerenciais. Estes números sugerem que as OTS vêm percebendo que a importância das demonstrações financeiras transcende a finalidade legal.

No tocante ao planejamento financeiro, verificou-se que 25% (n=3) das organizações consultadas não adotam o planejamento financeiro em suas práticas diárias, ao passo que 75% (n=9) das instituições o utilizam. Em organizações sem fins lucrativos os recursos financeiros podem ser escassos, planejar como estes recursos serão alocados configura-se como uma diretriz ao tomador de decisões e pode fazer toda a diferença no que diz respeito à manutenção

e perpetuação das atividades assistenciais. Conforme pondera Gitman (2004), por meio do planejamento financeiro as instituições podem se orientar em relação a sua direção, coordenação e controle das providências a serem tomadas no alcance de seus propósitos.

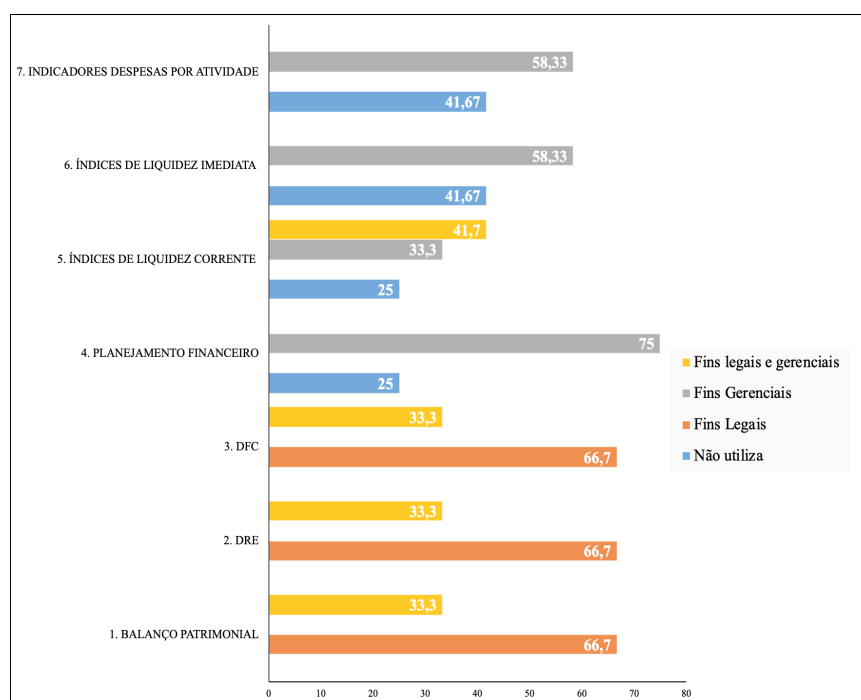


Figura 3 - Ferramentas de Gestão Financeira adotadas pelas organizações sem fins lucrativos

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Em relação ao item 5 (cálculo de índices de liquidez corrente), os dados mostram que 25% (n=3) das instituições não o utilizam, 33,33% (n=4) fazem uso para fins gerenciais e 41,67% (n=5) adotam a ferramenta tanto para fins legais, como para fins gerenciais. Salienta-se que 75% das organizações pesquisadas utilizam os índices de liquidez corrente como ferramenta de gestão financeira, o que demonstra a possível preocupação dos gestores em relação à sua capacidade de saldar seus compromissos em curto prazo, o que reforça o apresentado pelo estudo de Hoji (2017).

Quando se tratam dos índices de liquidez imediata (item 6 da Figura3) apurou-se que 41,67% (n=5) das participantes não adotam a ferramenta. Apesar de a maioria das entidades pesquisadas fazer uso da ferramenta, causa preocupação o fato de que 58,33% (n=7) delas não adotam a ferramenta entre as suas práticas de gestão financeira, o que se torna mais evidente quando a análise toma como referência a diferença em termos de pontos percentuais da entre a adoção e a inexistência dela (16,6%). A falta de controle desses índices liquidez dificulta que as organizações monitorem sua capacidade de honrar compromissos imediatos, o que Hoji (2017) cita como relevante a qualquer tipo de organização, seja ela com fins lucrativos ou não.

O item 7 que trata dos indicadores de despesas por atividade, cuja extração se dá a partir do DRE, a análise reproduziu o mesmo resultado do item anterior, sendo os índices adotados por 41,67% (n=5) das fundações. Silva (2002) considera fundamental que as OTS tenham noção do quanto de suas receitas está sendo empregado em atividades como captação de recursos, projetos assistenciais (atendimentos) e gastos administrativos. Ante a isso, os achados deste estudo determinam a necessidade de se melhorar nesse aspecto. Ademais, a falta de controle eficiente da aplicação dos recursos pode acarretar gastos desnecessários.

Em grande parte das instituições as demonstrações financeiras são elaboradas por prestadores de serviços externos, 66,67% (n=8) possuem contrato formalizado com escritórios de contabilidade. O que pressupõe a preocupação com a transparência da gestão financeira (Figura 4). Apesar de serem organizações sem fins lucrativos, o que se supõe o envolvimento de voluntários em sua gestão e escassez de recursos, somente em uma delas as demonstrações são feitas por contador voluntário em conjunto com contabilidade externa às organizações. Esse resultado corrobora com o estudo de Andrade et al. (2018) em que apontam que a transparência, através da elaboração de demonstrações contábeis são indispensáveis, uma vez que, em um setor onde há recursos escassos, todos valores despendidos para o custeio de atividades chamam cada vez mais a atenção dos doadores de recursos e da sociedade em geral.

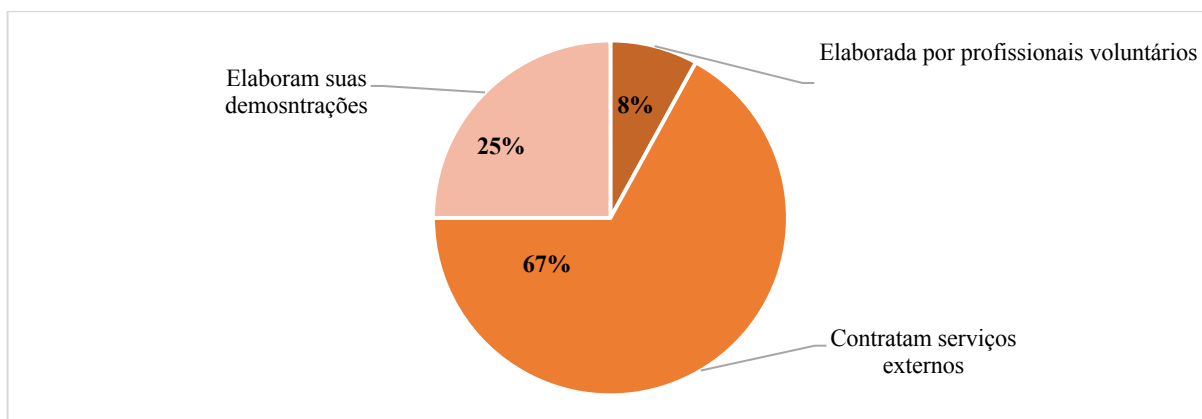


Figura 4 – Elaboração das Ferramentas de Gestão Financeira adotadas pelas organizações sem fins lucrativos

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Frente ao exposto, torna-se possível hipotetizar que as participantes optem por contratar serviços de escritórios de contabilidade devido às peculiaridades do Terceiro Setor, como por exemplo, as adaptações necessárias na DRE, uma vez que essa é uma entre as demonstrações necessárias e obrigatórias para a renovação de seus certificados de entidades beneficentes. Portanto, assim como nas organizações do segundo setor, contabilidade e gestão financeira não podem ser dissociadas, por meio da contabilidade são elaborados os demonstrativos financeiros que auxiliarão o gestor financeiro na tomada de decisão.

Quanto ao suporte que as ferramentas de gestão financeira fornecem à tomada de decisão nas organizações, 91,67% dos gestores consideram que essas contribuem à tomada de decisão.

Frente a esse resultado é perceptível as práticas de gestão financeira são vistas com sendo tão salutares para o Terceiro Setor. Desse modo, Andrade et al. (2018) complementam que essas ferramentas promovem a credibilidade e a confiança nas OTS.

Já, na segunda etapa, que contempla a fase qualitativa, são evidenciadas as análises das etapas da pesquisa a partir das categorias elencadas (demonstrações financeiras obrigatórias e não obrigatórias as organizações), com base nas principais ideias chaves que compõe cada categoria. Inicialmente, questionou-se os entrevistados sobre a existência de práticas de gestão financeira na entidade, a presença de administrador financeiro, bem como qual era a sua percepção frente ao papel desse profissional dentro da entidade. Todos os entrevistados afirmaram que em suas entidades eram adotadas práticas de gestão financeira.

Os gestores das entidades em que havia um gestor financeiro no quadro de pessoal foram unânimes ao afirmar que o gestor financeiro é o responsável por administrar as receitas e despesas da instituição. Este aspecto é corroborado pelo depoimento mencionado que "este profissional é de suma importância para nós, pois é dele a responsabilidade de planejar, executar e controlar todas as receitas e despesas da nossa entidade, além de ficar a cargo dele a nossa prestação de contas" (Adm. 1).

Os respondentes concordam com o exposto por Hoji (2017) pois segundo eles a presença do administrador financeiro é essencial em uma empresa. Entendem como de sua competência a responsabilidade de planejar e controlar a aplicação dos recursos financeiros com vistas a eleger a forma mais acertada de conduzir as atividades operacionais da organização. Nos relatos sobre o papel do gestor identifica-se que a gestão financeira é percebida como um composto de atividades desenvolvidas cujo enfoque é dotar a entidade controle sobre seus recursos. Como sugerindo quando dito que:

Numa fundação privada como a nossa, o gestor financeiro necessita possuir habilidades específicas, tem de seguir as regras rígidas e únicas, principalmente as do Governo ou ainda estabelecidas por outros apoiadores ou parceiros. O que muita gente acredita é que isso não é importante pois nas OTS a finalidade não é lucrativa, o que alguns não entendem é que a entidade precisa de resultados positivos e que os que forem obtidos precisam ser aplicados na própria organização (Adm. 4).

Neste aspecto, com base no ponderado por Hoji (2017), estas instituições demonstram preocupação com a obtenção de lucro (superávit), uma vez que todas as sobras de caixa podem ser convertidas em melhorias dos serviços oferecidos à população. Isso se confirma com a afirmativa:

Nenhuma organização deste tipo sobrevive se não tiver resultados positivos ao longo do tempo, e eles tem que ter volume suficiente para que a gente consiga executar nossas atividades sociais, aquilo que é nossa missão e para bancar os investimentos imprescindíveis ao crescimento, para isso tem que se ter um planejamento financeiro (Adm. 11).

Observou-se nitidamente nos depoimentos dos Adm. 6 e 8 que com a chegada de um novo profissional capacitado houve diferença na forma com que a entidade passou a estruturar, organizar e gerir melhor os recursos financeiros, pois “temos vida própria, hoje temos consciência e planejamento sobre onde pretendemos chegar e como chegar, sem correr o risco de perder nosso foco. Temos controle sobre isso” (Adm. 6). E ainda, reforçando quando dito que:

Quando optamos por um gestor financeiro especializado e remunerado, notou-se uma enorme diferença no resultado do DRE, como a chegada do novo gestor, conseguimos realmente administrar e ressuscitar a organização. A diretora presidente, já possuía qualificação na área, com formação em Administração. Ela juntamente com a nova diretoria, acatou de maneira positiva as orientações do nosso administrador financeiro. O que afirmo, com toda certeza, gerou uma maior transparência e organização, aumento das receitas, satisfação da parte de familiares dos idosos, acho que a comunidade passou acreditar mais em nós, que somos sérios (Adm. 8).

Quando inquiridos sobre a adoção das ferramentas de gestão financeira no dia a dia da fundação e quais métodos de controle interno utilizado (todos os 7 itens constantes na Figura 3), o depoimento do Administrador 8 corrobora com os resultados obtidos na etapa quantitativa do estudo (por meio da *survey*) a maioria relativa das participantes adotam ferramentas de gestão financeira. As mais citadas foram o balanço patrimonial, a DRE e a DFC (Administrador 8). A utilização ferramentas de gestão financeira não obrigatórias por lei às entidades sem fins lucrativos foi relatada por um dos entrevistados “alguns contratos de parcerias, como o que firmamos com a União, em Brasília, solicitam que os índices de liquidez corrente sejam anexados aos documentos solicitados” (Adm. 2). Talvez por esse motivo 41,67% das organizações tenham referido a utilização destes índices para fins legais e gerenciais.

Por fim, perguntou-se aos gestores se as ferramentas de gestão financeira adotadas em suas instituições fornecem apoio à tomada de decisões. Os depoimentos convergem para o que já fora identificado na Etapa 1 do estudo. Segundo os entrevistados “os controles adotados são organizados sistematicamente e nos dá uma visão clara da situação, nos ajudando a equilibrar a atividade financeira dentro da instituição” (Adm. 4). Outro respondente afirma que “os métodos utilizados são como um ‘norte’ para a tomada de decisões, pois, por meio deles, é possível verificarmos, por exemplo, onde se está gastando demais, ou aonde precisamos investir mais, e assim por diante” (Adm. 9).

Os resultados mostram que na percepção dos administradores a gestão financeira é tão salutar para o Terceiro Setor como para qualquer outra empresa. No caso das OSFL, onde os recursos financeiros em geral são escassos, controlar as finanças por meio de ferramentas de gestão financeira pode dar não somente apoio, mas também maior segurança e transparência à tomada de decisões por parte de seus gestores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que as OTS são aquelas de caráter social, que envolvem as OSFL e estão preenchendo lacunas que foram deixadas pelo primeiro e pelo segundo setor. Portanto, para que se mantenha sustentável elas necessitam que a gestão financeira seja realizada através de práticas que possam sustentar e alcançar os objetivos traçados, através do envolvimento de controle, planejamento, orçamentos, transparência, entre outros (Andrade et al., 2018). Diante do exposto, este estudo objetivou analisar a existência de práticas de gestão financeira em OSFL da cidade de Porto Velho, no estado de Rondônia.

Nesse contexto, ao término deste estudo, observa-se que a exemplo do que ocorre em empresas que objetivam o lucro, as OSFL analisadas também adotam práticas e ferramentas de gestão financeira. O estudo constatou que as práticas adotadas nas organizações estudadas se referem ao planejamento financeiro, cálculo de índices de liquidez corrente, cálculo de índices de liquidez imediata e cálculo de indicadores de despesas por atividade para fins de controle financeiro. Os gestores entrevistados percebem a contribuição de tais práticas de gestão para a tomada de decisões e a maior transparência sobre as atividades desenvolvidas na organização.

Como estudos futuros sugere-se a ampliação do escopo da pesquisa, aplicando-a para um maior número de entidades do Terceiro Setor, visto que se considerou como limitação do estudo o tamanho amostral. Por fim, como contribuição teórica a presente pesquisa demonstrou que na cidade de Porto Velho a gestão financeira está bastante presente nas OTS. Questão que é importante, pois a eficiente alocação dos recursos financeiros permite que estas instituições alcancem resultados econômico-financeiros capazes de garantir o desenvolvimento, a continuidade de suas atividades assistenciais e o cumprimento de sua missão social. A pesquisa ao mesmo tempo agrega a literatura acadêmica ao passo que seus achados denotam que em Porto Velho as entidades vêm avançando no que concerne à gestão, o que demonstra uma progressão ao longo de sua história no país.

REFERÊNCIAS

- ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. (2003). *Manual de Administração Jurídica, Contábil e Financeira para Organizações Não-Governamentais*. São Paulo: Petrópolis,
- Andrade, C., Padilha, G., & Castro, T. (2018). Contabilidade do terceiro setor: uma análise sobre a percepção dos contadores. *Humanidades & Inovação*, 5(2), 245-256.
- Assaf Neto, A. & Lima, F. (2016). *Fundamentos de Administração Financeira*. (3. ed.), São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. (3.ed.), Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Brasil. *Decreto nº 8242, de 23 de maio de 2014*. Dispõe sobre a Certificação das entidades beneficentes de assistência social e isenção das contribuições para a seguridade social. Brasília, DF, maio 2014. Brasília, DF, maio 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8242.htm#art70>. Acesso em: 10 maio 2020.
- Brasil. *Lei nº 9790, de 23 de março de 1999*. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o

- Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília, DF, maio 1999. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 10 maio 2020.
- Cruz, C., Sores-Junior, R., Silva, A., & Siqueira, J. (2010). Uma análise das prestações de contas das organizações da sociedade civil de interesse público do Estado do Rio de Janeiro. *Pensar Contábil*, 12(49), 31-41.
- Drucker, P. (2003). *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. (4. ed.), São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Frezatti, F. (2014). *Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégica e Tática*. (2. ed.), São Paulo: Atlas.
- Grazzioli, A., Campelo, A., Andrade, A., França, J., Paes, J., Mol, L., Carvalho, L... Silva, S. (2015). *Manual de Procedimentos Para o Terceiro Setor*. Brasília: CFC.
- Gitman, L. (2004). *Princípios da Administração Financeira*. (10. ed.), São Paulo: Addison Wesley.
- Gohn, M. (2011). Participação de representantes da sociedade civil na esfera pública na América Latina. *Política e Sociedade*, 10(18), 223-244.
- Hoji, M. (2017). *Administração Financeira e Orçamentária*. (12. ed.), São Paulo: Atlas.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2015). *Mapa das Oscs por Região e Estado*. Brasília: IPEA. Disponível em: <http://portal.convenios.gov.br/images/manuais/Mapa_das_OSCs_por_Regiao_e_Estado.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.
- Lima, A. (2016). *Legislação sobre o terceiro setor: dispositivos constitucionais, decretos-leis, leis, medidas provisórias e decretos federais sobre sociedade de utilidade pública e organização da sociedade civil de interesse público (Oscip)*. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2016.
- Lopes, L., Santos, B., & Xavier, I. (2015). *Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: A Construção da Agenda no Governo Federal: 2011-2014*. Brasília: Governo Federal, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/wunAC6>>. Acesso em: 12 jun. 2020.
- Marion, J. & Iudicibus, S. (2011). *Curso de Contabilidade para Não Contadores*. (7. ed.), São Paulo: Atlas.
- Marques, E., Cunha, M., & Meirelles, F. (2002). Modelos de gestão de tecnologia de informação no setor público brasileiro. In: Enanpad - ENCONTRO Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, Salvador. *Anais...* Salvador: Enanpad, 2002.
- Nascimento, R., Rabelo, M., Viotto, R. (2020). O nível de disclosure em organizações do terceiro setor (OTS) no estado do Ceará. *Revista Ambiente Contábil*, 12(1), 234-254.
- Olak, P. & Nascimento, D. (2009). *Contabilidade Para Entidades Sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)*. (2. ed.), São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. (2009). *Introdução à Administração: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, E. & Godói-de-Sousa, E. (2015). O terceiro setor no Brasil: avanços, retrocessos e desafios para as organizações sociais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 4(3), 181-199.

- Padoveze, C. (2016). *Administração Financeira: Uma Abordagem Global*. São Paulo: Saraiva.
- Rocha, J. (2019). Brasil já tem cerca de 400 mil Organizações Sociedade Civil. Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/carrossel/brasil-ja-tem-cerca-de-400-mil-organizacoes-da-sociedade-civil/>. Acesso em 30 jul. 2020.
- Silva, A. (2002). *Guia de Gestão: Para quem Dirige Entidades Sociais*. São Paulo: Fundação Abrinq.
- Slomski, V., Rezende, A., Cruz, C., & Olak, P. (2012). *Contabilidade do Terceiro Setor: Uma Abordagem Operacional Aplicável Às Associações, Fundações, Partidos Políticos E Organizações Religiosas*. São Paulo: Atlas.
- Smith, S. (2014). Hybridity and nonprofit organizations: The research agenda. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1494-1508.
- Souza, L., Araújo, D., Lima, G., & Oliveira, J. (2017). Proposta de controles financeiros para organizações do terceiro setor. *Terceiro Setor & Gestão*, 11(1), 88-106.
- Starosky Filho, L., Carli, S., Toledo Filho, J. (2012). A importância da administração financeira nas organizações do terceiro setor. In: VII EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. *Anais...* Florianópolis – SC, 2012.
- Tachizawa, T., Pozo, H., & Alves, J. (2012). Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG de pequeno porte. *Reuna*, 17(3), 53-72.
- Tenório, F. (2005). *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais*. (9. ed.), Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Zdanowicz, J. (2004). *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. (10. ed.), Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato.