



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## **A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

### **THE INFLUENCE OF PERFORMANCE APPRAISAL IN THE MANAGEMENT OF THE THIRD SECTOR ENTITIES**

### **LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR**

**Alini da Silva, BEL**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil

[alinicont@gmail.com](mailto:alinicont@gmail.com)

**Caroline Sulzbach Pletsch, BEL**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil

[carol\\_spletsch@yahoo.com.br](mailto:carol_spletsch@yahoo.com.br)

**Maria Margarete Baccin Brizolla, MSC**

Universidade Regional de Blumenau/Brazil

[marga.brizolla@unijui.edu.br](mailto:marga.brizolla@unijui.edu.br)

**Fabricia Silva da Rosa, Dra.**

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil

[fabriciasrosa@hotmail.com](mailto:fabriciasrosa@hotmail.com)

#### **RESUMO**

O objetivo do estudo foi demonstrar como a avaliação de desempenho influencia a gestão das entidades do terceiro setor. No intuito de atender este objetivo, o estudo foi realizado por meio de multicascos, em seis Fundações de ensino e pesquisa do estado de SC, analisando-se os documentos disponibilizados pelo Ministério Público de Santa Catarina, por meio de solicitação prévia via e-mail das demonstrações financeiras, do ano de 2012. Ainda, foi uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Os Resultados apontaram que as Fundações A e B, estariam destruindo valor socioeconômico, ao invés de agrega-lo à sociedade e as Fundações C, D, E e F, apresentaram valores positivos, o que agrega valor socioeconômico. Neste sentido, a metodologia SROI contribuiu para verificar os valores financeiros e sociais das seis fundações, bem como as áreas em que necessitam de melhorias.

**Palavras-chave:** Entidades do Terceiro Setor; Fundações; Metodologia SROI.

#### **ABSTRACT**

The aim of the study was to demonstrate how the performance appraisal influences the management of third-sector organizations. In order to meet this goal, the study was conducted by means of multihulls in six foundations of teaching and research in the state of SC, analyzing the documents provided by prosecutors of Santa Catarina, by prior request via e-mail the financial statements of 2012. Still, it was a descriptive qualitative research. Results showed that the Foundations A and B, were destroying socioeconomic value, rather than adds it to the society and the Foundations C, D, E and F, showed positive values, which adds socioeconomic value. In this sense, the methodology SROI contributed to verify the financial and social values of the six foundations, as well as areas that need improvement.

**Keywords:** Nonprofit Entities; Foundations; SROI Methodology.



## RESUMEN

El objetivo del estudio era demostrar cómo la evaluación del desempeño influye en la gestión de las entidades del tercer sector. Para cumplir este objetivo, el estudio fue realizado por medio de multicascos en seis de enseñanza e investigación cimientos del Estado SC, el análisis de los documentos presentados por el Ministerio Público de Santa Catarina, con cita previa por correo electrónico los estados financieros de 2012. Aún así, fue una investigación cualitativa descriptiva. Los resultados mostraron que las Fundaciones A y B, se destruyen valor socioeconómico, más que lo agrega a la sociedad y las Fundaciones C, D, E y F, mostraron valores positivos, lo que añade valor socioeconómico. En este sentido, la metodología SROI tiene que comprobar los valores financieros y sociales de las seis fundaciones, así como las áreas que requieren mejoras.

**Palabras clave:** Entidades del Tercer Sector; Fundaciones; Metodología SROI.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos de 1990, o terceiro setor expandiu no Brasil, mudando sua denominação que inicialmente era serviço social (Voltolini, 2009). A definição e caracterização das entidades do terceiro setor tornou-se mais complexa, devido a existência de entidades de grande porte e alta rentabilidade (Fischer & Falconer, 1998).

As entidades do terceiro setor se organizam e buscam soluções para suprir suas necessidades e problemas, sem a interferência direta do estado e do mercado (Rodrigues, 1998). No âmbito das Ciências Sociais, há interesse em desvendar os aspectos organizacionais dos movimentos que objetivam agregar e mobilizar as pessoas em torno de objetivos comuns (Albuquerque, 2006).

Apesar de diferentes origens teóricas o setor sem fins lucrativos (ou terceiro setor) pode ser distinguido de: (i) setor de mercado, (ii) o estado, e (iii) o setor. Literaturas de gestão e operações defendem a medição de desempenho como parte integrante da transparência ou prestação de contas destas organizações para com a sociedade e também na melhoria do negócio (Theuvsen, 2004).

As organizações sem fins lucrativos estão sendo pressionadas por partes interessadas, incluindo as governamentais e não governamentais financiadoras, doadoras, voluntárias, colaboradoras, usuários e beneficiários, a medir seu desempenho, a fim de permitir a prestação de contas dos recursos investidos nessas organizações. (Falconer, 1999). Nesse sentido, este estudo questiona: Como a avaliação de desempenho influencia a gestão das entidades do terceiro setor? No intuito de responder a questão de pesquisa proposta, o objetivo do estudo é demonstrar como a avaliação de desempenho influencia a gestão das entidades do terceiro setor.

Estudos revelam que organizações sem fins lucrativos muitas vezes estão interessadas em demonstrar o seu desempenho, por reconhecer a importância de sua atividade na manutenção da confiança pública no seu trabalho (Moxham, 2009).

Estudos tais como Flockhart (2005), Fregonesi, Araujo, Assaf Neto e Andere, (2005), Paula, Brasil e Mário (2009), Wright, Nelson, Cooper e Murphy (2009), Luke, Barraket e Eversole (2013), Arvidson, Lyon, Mckay e Moro (2013) e Nascimento (2013) verificaram a compreensão e aplicabilidade da metodologia SROI, bem como a sua aplicação em diferentes organizações. Destas organizações destacam-se as entidades sem fins lucrativos e algumas organizações com fins lucrativos, que tem impacto na comunidade local. Desta forma, o presente estudo diferencia-se dos demais, por aplicar e analisar a metodologia SROI em fundações de ensino e

pesquisa, como uma ferramenta de avaliação de desempenho econômico e social, que influencia na gestão das entidades.

O sucesso das organizações sem fins lucrativos não pode ser medido pelo quão perto elas mantêm as despesas orçadas das realizadas. Estes tipos de organização são complexas, considerando as diferentes áreas de atuação, com uma variação significativa em termos de missão, origem, estrutura, tamanho, bases de clientes e meios financeiros (Fischer & Falconer, 1998). As características próprias de cada subsetor tornam as organizações sem fins lucrativos ainda mais ambíguas, complexas e dinâmicas (Voltolini, 2009).

Fregonesi et al (2005) investigaram uma fundação destinada ao tratamento gratuito do câncer de Ribeirão Preto, objetivando verificar a aplicabilidade da metodologia SROI, mostrando vantagens e limitações da ferramenta. Paula et al (2009) estudaram a Fundação Mário Penna e Santa Casa de Misericórdia, de Belo Horizonte, no intuito de identificar a formação de resultados das organizações estudadas buscando a segregação em econômico, social e socioeconômico, apontando as vantagens e limitações da metodologia SROI. Ainda Wright et al (2009), utilizaram a metodologia SROI para analisar os impactos sociais e econômicos de uma cooperativa de transporte em *Highlands Scotland*.

Nesse sentido este estudo se justifica por estudar seis Fundações de Ensino e Pesquisa do Vale do Itajaí do Estado de Santa Catarina, das quais três são do município de Itajaí, duas de Brusque e uma do Rio do Sul, sendo que não foram encontrados estudos empíricos nesse tipo de organização, buscando identificar como a avaliação de desempenho influencia a gestão das entidades do terceiro setor, como propõe a investigação em questão. Considerando que tradicionalmente, as práticas de gestão na maioria das organizações sem fins lucrativos têm sido muito diferente umas das outras. Esta situação tem mudado nos últimos anos, onde mais organizações sem fins lucrativos estão adotando técnicas de gestão originalmente desenvolvidas para organizações com fins lucrativos, a fim de melhorar a sua eficiência.

## 2 ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

As organizações são classificadas em três setores, de acordo com suas características e forma jurídica. O primeiro setor abrange instituições estatais, o segundo setor engloba empresas privadas com finalidade de lucro e por fim, o terceiro setor, representa uma intermediação entre esses dois setores, atuando no âmbito social, sem finalidade lucrativa (Cruz, 2010). Conforme Fischer e Falconer (1998), as organizações do terceiro setor, atuam paralelamente ao setor público e privado, exercendo atividades que são de responsabilidade do estado.

As entidades do terceiro setor se organizam e buscam soluções para suprir suas necessidades e problemas, sem a interferência direta do estado e do mercado (Rodrigues, 1998). As entidades sem fins lucrativos são dispostas a investir e prestar serviços na área social, com atividades e metodologias organizadas e sujeitas a avaliações periódicas (Carrion, 2000).

Neste contexto, Muraro e Lima (2003) contribuem dizendo, que as atividades realizadas por entidades do terceiro setor se expandiram, pelo fracasso governamental de atuação social, principalmente a partir do século XX. Desta forma, com o aumento da população e problemas sociais, houve ampliação das organizações do terceiro setor, tais como ONGS, fundações, associações, institutos, entre outros.

Atualmente, as entidades do terceiro setor são oficialmente definidas de acordo com o Código Civil (Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002) por dois tipos de entidades sem fins lucrativos, tais como: as fundações e as associações. Segundo Roecker (2009) as associações são pessoas jurídicas de direito privado, que se formam

pela união de pessoas a fim de atender objetivo comum, sem interesse de distribuição de resultados. As fundações, por sua vez, são entidades sem fins lucrativos ou econômicos, instituídas por pessoa jurídica de direito privado, formadas por patrimônio de seu instituidor, a fim de atender objetivos voltados a causas de interesse público.

As fundações por serem de finalidade pública, se diferenciam das associações, que tem a finalidade coletiva, primando pelo interesse de seus associados. Também se diferem quanto a seu patrimônio. Nas fundações, o patrimônio é constituído com o objetivo de ser independente da pessoa que instituiu e tornou-o público, já nas associações, o patrimônio é dos sócios. As fundações são enquadradas entre os direitos difusos (Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988, em seu art. 129) do cidadão, por serem privadas, de finalidade pública e interesse social. Diante disso, as fundações precisam prestar contas ao Ministério Público, o qual acompanha e fiscaliza as atividades das mesmas, com a finalidade de avaliar qualquer ação que possa vir a gerar algum risco quanto a integridade e liquidez do seu patrimônio (Silveira & Borba, 2010).

Nesse contexto, torna-se necessário que estas entidades tenham um controle eficaz dos recursos captados, a fim de se manterem em continuidade e em prol da sociedade. Dessa forma, a avaliação de desempenho econômico e social de entidades do terceiro setor é indispensável para a sua gestão.

## 2.1 Avaliação de desempenho do Terceiro Setor

No Brasil, o terceiro setor é visto pela sociedade, como entidades que captam recursos e prestam serviços de ordem social. Entidades do terceiro setor obtêm recursos de diversas fontes, tais como: vendas de serviços, doações de indivíduos, empresas e do governo, investimentos patrimoniais, entre outros. A obtenção de recursos no terceiro setor é considerada uma tarefa complexa, que exige conhecimento por parte da sua gestão (Falconer, 1999).

O interesse em medir e gerenciar o desempenho das entidades do terceiro setor tem se intensificado em decorrência do aumento dessas entidades e da sua dependência de recursos de terceiros. Diferentemente das entidades com fins lucrativos, que tem uma participação societária, interesse de propriedade e criação de valor monetário para os proprietários, as entidades do terceiro setor precisam medir seu desempenho com vistas à sua missão social, para mostrar como trabalham com os recursos captados em prol da sociedade (Cordery & Sinclair, 2013).

Paula, Brasil e Mário (2009) destacam que algumas demonstrações financeiras não são adaptadas de acordo com as peculiaridades das entidades do terceiro setor, evidenciando principalmente aspectos econômico-financeiros. Neste sentido, alguns mecanismos de avaliação de desempenho próprios de entidades do segundo setor são utilizados para a avaliação de entidades sem fins lucrativos, sem considerar a natureza e objeto de atuação (Roecker, 2009).

A avaliação de desempenho é importante tanto para entidades do segundo setor como para entidades sem fins lucrativos (Silva, Barbosa, Cavalcanti, Souza & Barbosa, 2003). É um controle realizado após a execução das atividades da organização. Pelo histórico econômico financeiro ou social, pode-se prever comportamento futuro da instituição de acordo com o que foi avaliado (Cruz, Stadler, Martins & Rocha, 2009).

A necessidade de recursos financeiros ocasiona concorrência entre as entidades do terceiro setor, na busca de financiamento para suas atividades. Dessa forma, percebe-se a importância da prestação de contas

dessas entidades, a qual é utilizada como forma de mostrar transparência na gestão dos recursos (Cruz, Quandt, Martins & Silva, 2010).

As informações disponibilizadas pelas entidades sem fins lucrativos devem demonstrar as ações prestadas à sociedade. Nesse sentido, além de demonstrar seu desempenho financeiro, torna-se importante também demonstrar seu aspecto social. Informações sociais objetivam demonstrar aos financiadores o valor de se investir na entidade (Mook, Richmond & Quarter, 2003).

O valor social de organizações sem fins lucrativos refere-se a mensuração de bens ou serviços prestados com a finalidade de desenvolvimento da sociedade (Felício, Gonçalves & Gonçalves, 2013). Entidades do Terceiro Setor precisam mostrar à sociedade o resultado de suas atividades, bem como os benefícios sociais gerados com a utilização dos recursos arrecadados. No entanto, há falta de indicadores que permitem medir o retorno social dessas entidades. Uma das metodologias que pode ser utilizada para medir o retorno social é o SROI – *Social Return On Investment* (Paula et al., 2009).

## 2.2 Metodologia SROI

A metodologia SROI foi desenvolvida pela fundação americana, *The Roberts Enterprise Development Fund* - REDF, visando quantificar o valor econômico e social criado a partir dos investimentos efetuados nas organizações sem fins lucrativos (Paula et al., 2009). Esta metodologia apresenta duas etapas para fins de cálculos, a primeira etapa envolve a criação de valor para organizações sem fins lucrativos, que se trata de uma ferramenta a ser analisada em três perspectivas: social, socioeconômico e econômico. A segunda etapa envolve apurar os índices de retorno, que são as medidas que comparam o valor gerado com o investimento requerido para gerá-lo.

O valor econômico da organização é o valor do negócio e é percebido a partir da remuneração do capital investido (considerando capital próprio e de terceiros). Para calcular o valor econômico é necessária a projeção de receitas e despesas e os investimentos em ativos permanentes e capital de giro, para este prazo estipulado. Para a projeção destes valores podem ser utilizados o fato do crescimento da organização ou a variação dos valores no universo de dez anos, apresentando muitas vezes um alto grau de distorção. Nesse sentido, utiliza-se uma alteração na metodologia, proposta por Fregonesi e outros (2005), o fluxo de caixa descontado para o lucro econômico ou *Market Value Added* - MVA, calculando-se o valor do negócio (Paula et al., 2009).

Para cálculo do valor do negócio, a fórmula do MVA adaptada para o Valor do Negócio é igual ao lucro operacional ajustado para o cálculo do EVA, que corresponde ao lucro operacional contábil sem os efeitos de despesas financeiras, ou ainda, é o resultado operacional de uma empresa, independentemente da forma como ela está financiada, dividida pela taxa, que é o custo médio ponderado ( $VN = LOP / CMPC$ ). O CPMV representa o somatório do custo de capital próprio com o custo de capital de terceiros. Nesse sentido o valor do negócio trata-se do valor presente dos excedentes de caixa gerados pela atividade de negócio da entidade, excluindo os custos pela causa social e os subsídios e doações (Fregonesi et al., 2005).

O valor social é o valor da causa social e origina-se da combinação entre recursos, insumos, processos estratégicos, melhorias dos indivíduos e sociais. Nas organizações sem fins lucrativos, o valor social é a missão e a razão de sua existência, existindo alguns fatores que não podem ser mensurados em valores monetários e que têm total relevância no benefício social gerado. Refere-se ao valor presente da receita adicional e da redução de

custos para o governo, gerados pela atividade social, reduzidos dos custos desta atividade (Fregonesi e outros, 2005).

Assim, como no cálculo do valor do negócio, a metodologia SROI propõe que o valor da causa social seja baseado em seus fluxos de caixa futuros, projetados para dez anos, trazidos a valor presente. O esforço para calcular o valor da causa social é tentar capturar o benefício gerado na vida dos indivíduos e na sociedade, sendo baseado em quatro elementos: o número projetado de pessoas atendidas, a redução de custo médio para o governo por pessoa, valores que o governo deixou de desembolsar, como o caso das gratuidades entre outros (Paula et al., 2009).

Uma das dificuldades encontradas na determinação do valor da causa social refere-se a identificação de quais informações são realmente relevantes. A grande quantidade de informações passíveis de análise pode levar ao uso de dados não relevantes. A redução dos gastos públicos é um dos maiores desafios desta etapa, ou até de toda a metodologia SROI. Para fazer tal previsão, é necessário analisar os impactos da causa social na sociedade e verificar quais deles acarretam economias para o governo e podem ser traduzidos em valores monetários (Paula et al., 2009).

O valor socioeconômico é o valor do conjunto, sendo representado pela soma do valor do negócio com o valor da causa social, deduzidas das dívidas de longo prazo. A criação do valor socioeconômico é obtida na transformação de recursos, insumos e/ou processos em produtos que possam ser vendidos ou redução de custos para o setor público (Fregonesi et al., 2005). O cálculo dos indicadores faz parte da segunda etapa da metodologia SROI e diz respeito aos índices de retorno. São três medidas e comparam o valor gerado com o investimento requerido para gerá-lo (Paula et al., 2009).

O valor do investimento é o mesmo para os três indicadores, sendo calculado com base em valores históricos. A REDF considera como investimentos todos os recursos aplicados antes do período de projeção nos fluxos de caixa ao seu valor presente (desde o surgimento da entidade). A taxa de desconto do investimento sugerida é uma média das taxas usadas no cálculo do valor do negócio e no cálculo do valor da causa social ponderada pela participação de cada valor, no valor da entidade (Paula et al., 2009).

### **2.3 Estudos Correlatos**

Flockhart (2005) constatou que o SROI pode ser uma ferramenta que auxilia as organizações para medir seus valores financeiros e sociais e ainda, contribui na identificação de áreas que precisam de melhorias organizacionais. Fregonesi e outros (2005) verificaram, após a aplicação do SROI, que a entidade em análise apresentava indicadores negativos, ou seja, a entidade estaria destruindo valor socioeconômico, ao invés de agregá-lo à comunidade.

Paula e outros (2009) verificaram que a metodologia SROI contribuiu na avaliação e mensuração do desempenho das organizações, pela criação de valor à sociedade. Wright e outros (2009) apontaram que mais de 20% dos custos não estavam sendo recuperados pela receita tarifária, exigindo 80% de apoio adicional a fim de manter-se no mercado. Ainda, foi verificado que seria improvável que qualquer rota da empresa de transporte tornar-se-ia autossustentável, sem a necessidade de subsídios.

Luke e outros (2013) apresentaram que há necessidade de maior preocupação das entidades do terceiro setor no sentido de documentar resultados e impactos sociais. Ferramentas tais como o SROI não consegue

capturar eficazmente os impactos sociais, mas seus resultados podem ser complementados desde que divulgações de informações ocorram.

Arvidson e outros (2013) verificaram que o SROI fornece informações a tomadores de decisão, tais como políticos, financiadores ou doadores, pela prestação de contas, dos resultados e impactos que ocasionam. Nascimento (2013) demonstrou que o SROI quando aplicável, auxilia as organizações do terceiro setor, como instrumento financeiro com indicadores sobre o retorno social e os investimentos. Possibilita demonstrar as ações sociais aos *stakeholders*, potencializa a relação com estes e futuros investimentos, além de transmitir as ações sociais quantificadamente, o que auxilia na avaliação de desempenho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois objetiva identificar e descrever maiores informações sobre determinado assunto, no sentido de facilitar a delimitação do tema de trabalho e da definição dos objetivos que se tem em mente (Martins & Theóphilo, 2007).

Caracteriza-se quanto aos procedimentos, como uma pesquisa documental. Segundo Raupp e Beuren (2004) a pesquisa documental corresponde aos procedimentos de analisar, organizar e interpretar dados dispersos. Foi realizado um estudo de multicascos, em que foi estudado mais do que uma entidade. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa.

#### 3.1 População e Amostra

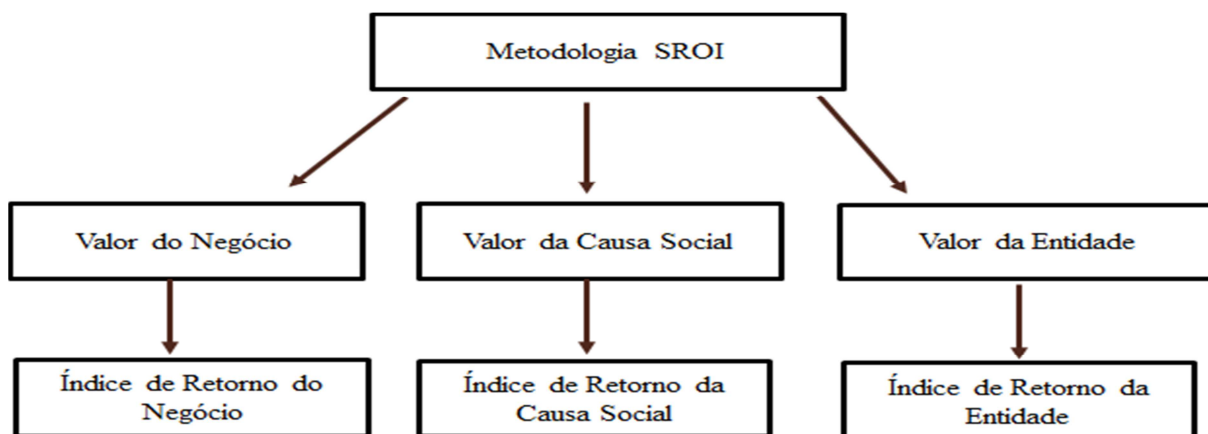
A população do estudo compreendeu as Fundações do Vale do Itajaí do Estado de Santa Catarina. Dessas, compõe a amostra da pesquisa seis Fundações de Ensino e Pesquisa do Vale do Itajaí do Estado de Santa Catarina, das quais três são do município de Itajaí, duas de Brusque e uma do Rio do Sul. A seleção das entidades foi intencional e decorrente de disponibilidade e acesso aos dados públicos, bem como as que dispunham os dados do exercício de 2012.

#### 3.2 Coleta e Análise dos Dados

O desenvolvimento da parte empírica foi possibilitado pela consulta de informações das entidades da amostra. Os dados foram disponibilizados pelo Ministério Público de Santa Catarina, por meio de solicitação prévia via e-mail das demonstrações financeiras, do ano de 2012. As demonstrações financeiras foram disponibilizadas por e-mail.

Após a consulta e coleta dos dados nas demonstrações financeiras, foi possível identificar as informações necessárias ao cálculo dos indicadores da metodologia SROI, que compreende três categorias: Valor do Negócio, Valor da Causa Social, Valor do Conjunto (Entidade) e respectivos Retornos, os quais podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1 – Metodologia SROI



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 1 verificou-se o processo da metodologia SROI, em que se calculou inicialmente o valor do negócio, da causa social e da entidade, para então verificar seus respectivos retornos. No Quadro 1, apresenta-se o constructo da pesquisa, com as descrições dos cálculos.

Quadro 1 – Constructo da pesquisa

Aspectos do SROI	Descrição	Autores
Valor do negócio	Déficit ou superávit da atividade econômica subtraído das despesas financeiras. Aplica-se sobre o saldo uma taxa de desconto, a qual é verificada pela taxa SELIC do ano das demonstrações financeiras em análise.	Fregonesi et al. (2005), Paula et al. (2009).
Valor da causa social	Aplicação de taxa de desconto (SELIC) sobre o resultado de prestação de serviços sociais.	Fregonesi et al. (2005), Paula et al. (2009).
Valor da entidade	Soma do valor do negócio e da causa social, subtraído das dívidas de longo prazo.	Fregonesi et al. (2005), Paula et al. (2009).
Índice do retorno do negócio	Valor do negócio dividido pelo investimento (patrimônio social).	Fregonesi et al. (2005), Paula et al. (2009).
Índice de retorno da causa social	Valor da causa social dividido pelo investimento.	Fregonesi et al. (2005), Paula et al. (2009).
Índice de retorno da entidade	Valor da entidade dividido pelo investimento.	Fregonesi et al. (2005), Paula et al. (2009).

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na presente seção apresenta-se a descrição e análise dos dados, a partir da aplicação da metodologia SROI em seis Fundações de Ensino e Pesquisa do Vale do Itajaí do Estado de Santa Catarina.

Inicialmente, foi verificada a demonstração do resultado do exercício das entidades em análise e segregado cada conta de receita e despesa em atividade econômica e social, com o intuito de obter o superávit ou déficit econômico e social do exercício. As tabelas 1 a 6 se referem à demonstração de Superávit ou Déficit de cada entidade.



Tabela 1 - Demonstração Superávit/Déficit - Fundação A

Receitas Operacionais	Atividade	
	Econômica	Social
Outras Receitas de Prestação de Serviços		2.653.578,84
Receita Financeira e Patrimonial	3.123,52	
Despesas Operacionais	2.214.460,03	
Total	-2.211.336,51	2.653.578,84
Superávit	442.242,33	

Fonte: Dados da pesquisa.

Visualiza-se na Tabela 1, que a Fundação A demonstrou o valor de - R\$ 2.211.336,51 como o saldo da atividade econômica, o qual representa o total das receitas deduzido das despesas relacionado a atividade econômica. Da mesma forma, em relação ao valor do saldo da atividade social, verificou-se um valor de R\$ 2.653.578,84, o qual corresponde somente à receita de prestação de serviços. Esta entidade apresentou superávit de R\$ 442.242,33.

Tabela 2 - Demonstração Superávit/Déficit - Fundação B

Receitas Operacionais	Atividade	
	Econômica	Social
Outras Receitas de Prestação de Serviços		237.196,17
Receitas de Vendas, Bens e Mercadorias	696.586,59	
Outras Receitas Operacionais	63259,38	
Receitas Financeiras e Patrimoniais	8445,81	
Outras Receitas: Doações recebidas em bens ou mercadorias		3504,8
Despesas Operacionais	951.443,28	
Total	-183.151,50	240.700,97
Superávit	57.549,47	

Fonte: Dados da pesquisa.

A Fundação B apresenta no saldo da atividade econômica o valor de - R\$ 183.151,50. Quanto à atividade social, o saldo corresponde o valor de R\$ 240.700,97. A entidade apresentou um superávit de R\$ 57.549,47.

Tabela 3 - Demonstração Superávit/Déficit - Fundação C

Receitas Operacionais	Atividade	
	Econômica	Social
Recursos Provenientes de Convênios Públicos		12100
Outras Receitas de Prestação de Serviços		202.482,33
Inscrições/Mensalidades de Cursos e Vestibulares	15330177,18	
Outras Receitas - Venda de Ativo Permanente	14500	
Receitas Financeiras e Patrimoniais	223996,71	
Outras Receitas: Doações recebidas em bens ou mercadorias		3648,78
Despesas Operacionais	16.139.509,80	198366,08
Total	-570.835,91	19.865,03
Déficit	-550.970,88	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 3, constatou-se que o saldo da atividade econômica da Fundação C representou o montante de - R\$ 570.835,91 e a atividade social R\$ 19.865,03. Esta entidade apresentou déficit de - R\$ 550.970,88.

Tabela 4 - Demonstração Superávit/Déficit - Fundação D

Receitas Operacionais	Atividade	
	Econômica	Social
Outras Receitas Operacionais	73641,34	
Taxa de Matrícula/Mensalidades e Contribuições	6118337,9	
Outras Receitas - Venda de ativo permanente	830	
Receitas Financeiras e Patrimoniais	99036,47	
Outras Receitas: Outras Receitas ou Recursos		26059,08
Despesas Operacionais	3.832.208,67	2246257,84
Total	2.459.637,04	-2.220.198,76
Superávit	239.438,28	

Fonte: Dados da pesquisa.

A entidade D apresentou o valor de R\$ 2.459.637,04 como atividade econômica e - R\$ 2.220.198,76 como atividade social, totalizando um superávit de R\$ 239.438,28.

Tabela 5 - Demonstração Superávit/Déficit - Fundação E

Receitas Operacionais	Atividade	
	Econômica	Social
Recursos Provenientes de Contribuições Públicas		6.338.627,01
SUS-Sistema Único de Saúde		1.692.664,69
Outras Receitas de Prestação de Serviço		7.911.541,29
Receita de Vendas de Bens e Mercadorias	429.528,36	
Inscrições, Mensalidades de Cursos e Vestibulares	213.003.648,13	
Taxas de Matrícula, Mensalidades e Contribuições	2.969.326,20	
Recuperações Diversas	17.953,26	
Doações e Patrocínios recebidos em dinheiro		1.304.101,18
Receitas Financeiras e Patrimoniais	6.827.469,33	
Despesas Operacionais	201.615.149,93	79.231.184,25
Total	21.632.775,35	-61.984.250,08
Déficit	-40.351.474,73	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na entidade E o saldo da atividade econômica correspondeu ao valor de R\$ 21.632.775,35 e a atividade social - R\$ 61.984.250,08. Apresentou um déficit de - R\$ 40.351.474,73.

Tabela 6 - Demonstração Superávit/Déficit - Fundação F

Receitas Operacionais	Atividade	
	Econômica	Social
Recursos Provenientes de Contribuições Públicas		3.858.566,25
Outras Receitas: Outras Receitas ou Recursos		2.917.660,78
Outras Receitas de Prestação de Serviço		223.540,75
Inscrições, Mensalidades de Cursos e Vestibulares	22.426.647,56	
Receitas Financeiras e Patrimoniais	1.025.999,63	
Despesas Operacionais	24.052.740,32	6.423.167,02
Total	-600.093,13	576.600,76
Déficit	-23.492,37	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6 visualiza-se os valores da Fundação F, em que a atividade econômica correspondeu ao valor de – R\$ 600.093,13 e a atividade social R\$ 576.600,76, ocasionando um déficit de – R\$ 23.492,37.

Os resultados obtidos neste estudo vão de encontro aos encontrados por Paula e outros (2009), os quais estudaram a Fundação Mário Penna e Santa Casa de Misericórdia, de Belo Horizonte, cujos os resultados da atividade econômica se diferem ao da atividade social, uma vez que não são utilizadas as receitas ou despesas financeiras.

Em seguida, apurou-se o cálculo do valor do negócio das seis fundações da amostra do estudo, o qual foi possibilitado pela dedução das despesas financeiras no superávit ou déficit gerado na atividade econômica, gerando assim o superávit ou déficit ajustado, no qual foi aplicado taxa de desconto para encontrar o valor do negócio. A taxa de desconto utilizada se refere à taxa de juros livre de risco no Brasil (Selic) do ano de 2012, que corresponde ao exercício analisado. Na Tabela 7, verifica-se o cálculo do valor do negócio das seis fundações da amostra do estudo.

Tabela 7 - Cálculo Valor do Negócio

	Fundação A	Fundação B	Fundação C	Fundação D	Fundação E	Fundação F
Superávit/Déficit	-	-	-	2.459.637,0	21.632.775,3	-
(-) Despesas Financeiras	2.211.336,51	-183.151,50	-570.835,91	4	5	600.093,13
Superávit/Déficit Ajustado	14.618,76	3.750,71	416.716,50	154.352,69	5.162.708,28	1.052.517,89
Taxa de Desconto (Selic)	-	-	-	2.305.284,3	16.470.067,0	-
Valor do Negócio	2.196.717,75	-179.400,79	-154.119,41	5	7	452.424,76
	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
	-	-	-	31.797.025,52	227.173.338,90	6.240.341,52
	30.299.555,17	2.474.493,66	2.125.784,97	52	90	52

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que as Fundações A, B e C apresentaram valor do negócio negativo de – R\$ 30.299.555,17; – R\$ 2.474.493,66 e – R\$ 2.125.784,97, respectivamente. As Fundações D, E e F apresentaram valor do negócio positivo de R\$ 31.797.025,52; R\$ 227.173.338,90 e R\$ 6.240.341,52. No estudo de Paula e outros (2009), as entidades que apresentaram valores negativos no valor do negócio são as que precisaram de doações para prestar serviços à sociedade, ou seja, receitas provenientes da atividade econômica não foram suficientes para cobrir as despesas da atividade. Em contrapartida, as entidades que apresentaram valores positivos, possuem receitas da

atividade econômica suficientes para cobrir as despesas. A Tabela 8 demonstra o cálculo do valor da causa social das entidades, o qual corresponde à prestação de serviço de forma gratuita à sociedade, com aplicação da taxa de desconto.

Tabela 8 - Cálculo do Valor da Causa Social

	Fundação A	Fundação B	Fundação C	Fundação D	Fundação E	Fundação F
Resultado da Prestação de Serviços Sociais	-	-	198.366,08	2.176.415,96	79.231.184,25	6.423.167,02
Taxa de Desconto (Selic)	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Valor da Causa Social	-	-	2.736.083,86	30.019.530,48	1.092.843.920,69	88.595.407,17

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 8, verifica-se que as Fundações A e B não apresentaram prestação de serviços gratuitos à sociedade, desta forma não apresentaram valor da causa social. Estas entidades, por não prestarem serviços sociais, não possuem filantropia, logo necessitam pagar imposto de renda e contribuição social. De acordo com a Lei nº 9.532, de 1997, consideram-se isentas as entidades filantrópicas, recreativas, culturais, científicas e associações civis. Desta forma, as entidades sem fins lucrativos que não prestam serviços à sociedade, não possuem filantropia e devem pagar os impostos.

As Fundações C, D, E e F apresentaram prestações de serviços sociais, logo demonstram valor da causa social de R\$ 2.736.083,86, R\$ 30.019.530,48; R\$ 1.092.843.920,69 e R\$ 88.595.407,17, respectivamente.

Na sequência, foi realizado o cálculo do valor da entidade, o qual corresponde à soma do valor do negócio e da causa social, subtraído das dívidas de longo prazo, conforme demonstra-se na Tabela 9.

Tabela 9 - Cálculo do Valor da Entidade

	Fundação A	Fundação B	Fundação C	Fundação D	Fundação E	Fundação F
Valor do Negócio	30.299.555,17	-2.474.493,66	2.125.784,97	31.797.025,52	227.173.338,90	6.240.341,52
Valor da Causa Social	-	-	2.736.083,86	30.019.530,48	1.092.843.920,69	88.595.407,17
Dívidas de Longo Prazo	-	-	509.561,39	195.049,67	45.849.653,72	-
Valor da Entidade	30.299.555,17	-2.474.493,66	100.737,51	61.621.506,33	1.274.167.605,87	94.835.748,69

Fonte: Dados da pesquisa.

As entidades C, D, E e F por apresentarem valor da entidade positivo, criaram valor à sociedade. Já as entidades A e B, apresentaram valor da entidade de – R\$ 30.299.555,17 e – R\$ 2.474.493,66. Esses valores negativos demonstraram que as entidades não possuem recursos suficientes para suprir suas necessidades.

A segunda etapa da metodologia SROI corresponde ao cálculo do índice de retorno do negócio, da causa social e da entidade, os quais foram verificados a partir da divisão do valor do negócio, da causa social e da entidade pelo investimento. O investimento refere-se ao valor do patrimônio social das entidades.

Tabela 10 - Índice de Retorno do Negócio

-	Fundação A	Fundação B	Fundação C	Fundação D	Fundação E	Fundação F
Valor do Negócio	30.299.555,17	-2.474.493,66	2.125.784,97	31.797.025,52	227.173.338,90	6.240.341,52
Investimento	13.304,00	468.214,92	4.907.474,67	589.870,18	61.379.143,64	26.772.850,95
Índice de Retorno do Negócio	-227.747,71	-528,50	-43,32	5.390,51	370,11	23,31

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 10, o índice de retorno do negócio das Fundações A, B e C apresentou-se negativo, devido ao valor do negócio também ser negativo. Isso indica que os resultados decorrentes das atividades econômicas, sem considerar os valores recebidos por doações, não são suficientes para cobrir o valor investido e tão pouco os gastos relacionados com a atividade das entidades corroborando com os achados de Paula e outros (2009), que estudaram a Fundação Mário Penna e Santa Casa de Misericórdia, de Belo Horizonte.

O índice de retorno do negócio das Fundações D, E e F demonstrou-se positivo, indicando que estas entidades possuem valores econômicos suficientes para cobrir o valor investido e os gastos da atividade. A seguir, na tabela 11, verifica-se o índice do retorno da causa social das entidades analisadas.

Tabela 11 - Índice de Retorno da Causa Social

	Fundação A	Fundação B	Fundação C	Fundação D	Fundação E	Fundação F
Valor da Causa Social	0	0	2736083,862	30019530,48	1092843921	88595407,17
Investimento	13.304,00	468.214,92	4.907.474,67	589.870,18	61.379.143,64	26.772.850,95
Índice de Retorno da Causa Social	0	0	55,75339754	5089,175805	1780,480886	330,9151025

Fonte: Dados da pesquisa.

As Fundações C, D, E e F contribuem para a criação de valor social e prestam serviços gratuitos à sociedade, por apresentarem índice de retorno da causa social positivos. A Fundação D foi a que apresentou maior prestação de serviço gratuito à sociedade. As Fundações A e B não prestaram serviços gratuitos à sociedade, desta forma não possuem índice de retorno da causa social. Na tabela 12 demonstra-se o índice de retorno da entidade.

Tabela 12 - Índice de Retorno da Entidade

	Fundação A	Fundação B	Fundação C	Fundação D	Fundação E	Fundação F
Valor da Entidade	30.299.555,17	-2.474.493,66	100.737,51	61.621.506,33	1.274.167.605,87	94.835.748,69
Investimento	13.304,00	468.214,92	4.907.474,67	589.870,18	61.379.143,64	26.772.850,95
Índice de Retorno da Entidade	-227.747,71	-528,50	2,05	10.446,62	2.075,90	354,22

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta tabela apresenta o índice de retorno da entidade, que corresponde ao valor econômico, social e dívidas. As Fundações C, D, E e F apresentaram valores positivos, o que é explicado pelo fato do retorno da causa social ser superior ao retorno do negócio menos às dívidas de longo prazo. Em contrapartida, as Fundações A e B apresentaram valores negativos, em decorrência de não possuírem valor da causa social.

Os resultados encontrados para a Fundação A e B, demonstraram que estas estariam destruindo valor socioeconômico, ao invés de agrega-lo à sociedade, o que vai ao encontro dos achados de Fregonesi e outros (2005) em que verificaram que a entidade em análise, que foi uma fundação destinada ao tratamento gratuito do câncer de Ribeirão Preto, apresentava indicadores negativos.

As Fundações C, D, E e F, por sua vez, apresentaram valores positivos, o que agrega valor socioeconômico, semelhante aos resultados de Wright e outros (2009), que analisaram os impactos sociais e econômicos de uma cooperativa de transporte em *Highlands Scotland*, verificando que a entidade em estudo, demonstrou benefícios sociais à sociedade.

Neste sentido, a metodologia SROI contribuiu para verificar os valores financeiros e sociais das seis fundações, bem como as áreas em que necessitam de melhorias. De acordo com Flockhart (2005), Paula e outros (2009) o SROI contribui na avaliação e mensuração do desempenho das organizações, pela criação de valor a sociedade.

Luke e outros (2013), Arvidson e outros (2013) e Nascimento (2013), complementam ainda, dizendo que as informações oriundas da metodologia SROI são importantes aos *stakeholders*, por transmitir as ações sociais quantificadamente, possíveis de comparação, o que auxilia na avaliação de desempenho e tomadas de decisão.

Os achados deste estudo estão em consonância com os apontados por Paula e outros (2009), onde também foi utilizada a metodologia SROI para calcular o desempenho na Fundação Mário Penna e Santa Casa de Misericórdia, de Belo Horizonte. No entanto para este estudo foi ampliada a amostra, utilizando-se seis fundações de ensino, sendo esta uma limitação apontada pelo estudo anterior.

O cálculo dos indicadores serve como uma métrica que pode ser utilizada para acompanhar o desempenho de um período para outro, neste estudo foi possível calcular para o ano de 2012, onde havia todas as informações disponíveis para as seis entidades, o que propicia identificar o comportamento dos indicadores propostos pela metodologia e compará-los de um período para outro.

De forma geral, verificou-se que dentre as entidades estudadas, duas destruíram valor e quatro agregaram valor à sociedade. Verifica-se que o comportamento das entidades do terceiro setor, de acordo com as que agregam valor para a sociedade, por meio da captação de recursos de pessoas físicas ou jurídicas, retornam

benefícios à sociedade, exercendo seu papel eficazmente na comunidade. Entretanto, observou-se na amostra analisada, que duas não cumpriram com seu papel na sociedade, por não conceder benefícios a ela, mas somente com o intuito de manter com suas atividades operacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo demonstrar como a avaliação de desempenho influencia a gestão das entidades do terceiro setor. Para tal foi obtida as demonstrações financeiras de seis fundações do ramo de ensino e pesquisa do Vale do Itajaí – SC, por meio de solicitação prévia via e-mail ao Ministério Público de Santa Catarina. O período de análise correspondeu ao ano de 2012.

A metodologia SROI foi aplicada devido à falta de indicadores que possibilitem a mensuração do retorno social de organizações sem fins lucrativos, com o intuito de avaliar se esta metodologia contribui na mensuração do desempenho da gestão destas organizações.

Os resultados demonstraram que as fundações A, B e C sinalizaram para a necessidade de recursos financeiros visando à concretização da missão dessas organizações e as fundações D, E e F apresentaram uma melhor situação financeira. Percebeu-se ainda, que as Fundações A e B estariam destruindo valor social e econômico em relação aos serviços prestados à sociedade, ao apresentarem valores negativos. As fundações C, D, E e F, ao apresentarem valores positivos, indicaram estar agregando valor socioeconômico à sociedade.

O resultado alcançado por meio da metodologia SROI permitiu avaliar o desempenho econômico e social das entidades sem fins lucrativos analisadas, identificando a criação ou destruição de valor dos serviços prestados à sociedade.

Dado o exposto, verificou-se que o presente estudo, pela abordagem teórica de avaliação de desempenho de entidades do terceiro setor e pela aplicação da metodologia SROI, para verificar a criação de valor em relação ao negócio, a causa social, bem como da entidade, contribui com os estudos já realizados sobre este tema, bem como com os que podem ser desenvolvidos. Esta contribuição refere-se ao conhecimento gerado para as entidades do terceiro setor e a academia, ao demonstrar os cálculos dos indicadores de desempenho e a possibilidade de acompanhamento, comparando um período com o outro, utilizando uma ferramenta de avaliação de desempenho em entidades do terceiro setor, desde que divulguem suas demonstrações financeiras.

Percebeu-se que estes achados estão de acordo com os de estudos anteriores mencionados, ficando evidente a necessidade da divulgação de informações acessórias além das constantes nas demonstrações financeiras, as quais podem diminuir as limitações de modelos de avaliação de desempenho e contribuir para a transparência das informações perante aos usuários.

O resultado geral deste estudo aponta para a necessidade de captação de recursos tanto de pessoas físicas, quanto jurídicas, para atuação eficaz na sociedade das Fundações A e B. Verificou-se também que para as demais fundações estudadas o estudo indica que os recursos que estas têm disponível atendem suas demandas, mas há necessidade de maior captação.

A limitação do estudo está na não consideração pela a metodologia dos recursos arrecadados de doações e a não utilização do valor da imunidade tributária em comparação aos benefícios gerados à sociedade. Ainda, é importante ressaltar que os resultados obtidos neste estudo não podem ser generalizados para todas as fundações do ramo de educação ou organizações sem fins lucrativos, sendo assim, sugere-se que sejam realizadas novas

pesquisas em amostras maiores e setores diferentes, objetivando auxiliar o conhecimento e demonstração do resultado social do terceiro setor.

---

Artigo submetido para avaliação em 03/03/2015 e aceito para publicação em 18/12/2017

---

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. C. C. (2006). *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. Summus Editorial.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). *Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI)*. *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18.
- Carrion, R. M. (2000). Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. *Tempo social*, 12(2), 237-255.
- Código Civil. *Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. (2002). Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm).
- Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 1-1.
- Cruz, C. V. O. A. (2010). *A relevância da informação contábil para os investidores sociais privados de entidades do terceiro setor no Brasil: uma investigação empírica* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Cruz, J. A. W., Stadler, H., Martins, T. S., Rocha, D. T. (2009). Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2 (1), 11-26.
- Cruz, J. A. W., Quandt, C. O., Martins, T. S., & Silva, W. V. (2010). Performance no terceiro setor uma abordagem de Accountability: Estudo de caso em uma Organização Não Governamental Brasileira. *Revista de Administração da UFSM*, 3(1), 58-75.
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Doctoral dissertation, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Felício, J. A., Gonçalves, H. M., Gonçalves, V. C. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66, 2139–2146.
- Fischer, R. M., & Falconer, A. P. (1998). Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de administração*, 33(1/2), 12-19.
- Flockhart, A. (2005). Raising the profile of social enterprises: the use of social return on investment (SROI) and investment ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 29-42.
- Fregonesi, M. S. F. D. A., Araújo, A. M. P., Assaf Neto, A., & A Andere, M. (2009). Metodologia SROI: Uma Proposta para Cálculo do Valor Sócio-Econômico das Organizações do Terceiro Setor. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 8(2).
- Lei nº 9.532, de 1997. (1997). Recuperado de <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/Ant2001/lei953297.htm>.
- Luke, B., Barraket, J., & Eversole, R. (2013). Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures- Performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 3-3.
- Martins, G. A., Théóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Ed. Atlas.



Mook, L., Richmond, B. J., & Quarter, J. (2003). Integrated social accounting for nonprofits: A case from Canada. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(3), 283-297.

Moxham, C. (2009). Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740-763.

Muraro, P., & LIMA, J. E. D. S. (2003). Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. *Rev. FAE, Curitiba*, 6(1), 79-88.

Nascimento, D. C. G. J. (2013). *A mensuração do retorno social do investimento - SROI e sua aplicabilidade no contexto lusófono*. Dissertação em Gestão de Empresas, Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal.

Paula, C. L. S., Brasil, H. G., & Mário, P. C. (2009). Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI–Social Return On Investment. *Contabilidade Vista & Revista*, 20(3), 127-155.

Raup, F. M.; Beuren, I M. (2004). Caracterização da pesquisa em Contabilidade. In: Beuren, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Rodrigues, M. C. P. (1998). Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 25-a.

Roecker, R. (2009). *Desempenho em organizações sem fins lucrativos: as concepções dos atores envolvidos*. Dissertação do Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

Silva, A. C. M, Barbosa Jr., A. S., Cavalcanti, R. F. V., Souza, I. G. A., Barbosa, E J. P. (2003). Medição de Desempenho em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público OSCIP: Uma Aplicação do Modelo Conceitual de Gestão Econômica GECON. In: *X Congresso Brasileiro de Custos – Guarapari, ES, Brasil*.

Silveira, D., & Borba, J. A. (2010). Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de Santa Catarina. *Contabilidade Vista & Revista*, 21(1), 41-68.

Theuvsen, L. (2004). Doing better while doing good: Motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 117-136.

Voltolini, R. (2009). *Terceiro setor-planejamento e gestão*. Senac.

Wright, S., Nelson, J. D., Cooper, J. M., & Murphy, S. (2009). An evaluation of the transport to employment (T2E) scheme in Highland Scotland using social return on investment (SROI). *Journal of Transport Geography*, 17(6), 457-467.