



IMPACTOS SOCIAIS OU IMPACTOS FINANCEIROS? REFLEXÃO SOBRE O USO DE INDICADORES FINANCEIROS EM PROJETOS SOCIAIS

SOCIAL IMPACT OR FINANCIAL IMPACTS? REFLECTION ABOUT THE USE OF FINANCIAL INDICATORS IN SOCIAL PROJECTS

Antonio Oliveira de Carvalho ⁽¹⁾

Centro Universitário Jorge Amado/UNIJORGE, Salvador/BA

Ivano Ribeiro ⁽²⁾

Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE, Cascavel/PR

Renato Fabiano Cintra ⁽³⁾

Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD, Dourados/MS

Claudia Brito Silva Cirani ⁽⁴⁾

Universidade Nove de Julho/UNINOVE, São Paulo/SP

RESUMO

Os resultados das ações relacionadas aos projetos sociais são geralmente apresentados sob a definição de "impacto social", em geral, com uma definição subjetiva e sem uma abordagem que utilize métodos pragmáticos ou quantitativos. O presente artigo tem como objetivo analisar a existência de reconhecimento por parte dos gestores sobre a necessidade da adoção de indicadores quantitativos de desempenho para mensurar os resultados de projetos sociais desenvolvidos por Organizações não Governamentais (ONGs) e a possibilidade de adoção de indicadores financeiros. O estudo foi desenvolvido em duas etapas: a primeira consistiu em uma pesquisa utilizando um instrumento de coleta de dados semiestruturado aplicados à 22 gestores e técnicos de oito ONGs sediadas no Município de Salvador e Região Metropolitana no Estado da Bahia, Brasil; a segunda etapa consistiu na proposta de aplicação de indicadores financeiros a partir da adoção do método de Valor Presente Líquido (VPL) em um projeto simulado de geração de trabalho e renda, no qual as informações eram provenientes de um projeto real. Os resultados iniciais sugerem que os gestores e técnicos reconhecem a necessidade da adoção de indicadores quantitativos e, sobretudo, dos financeiros como uma exigência constante das fontes financiadoras (empresas, agências e governos). A adoção desses indicadores pode auxiliar na medição, sistematização e comprovação de resultados de forma mais objetiva e clara, desde que respeitadas as particularidades de um projeto social, principalmente quanto aos aspectos de origem do capital investido e da não previsão de retorno financeiro por parte dos financiadores.

Palavras-chave: projetos sociais; indicadores de desempenho; e indicadores financeiros.

ABSTRACT

The results of the actions associated to social projects are usually presented under the definition of "social impact", with a subjective definition and without an approach that uses pragmatic or quantitative methods. This article aims to analyze the existence of recognition by the managers of the need to adopt quantitative performance indicators to measure the social project results developed by non-governmental organizations (NGOs) and the possibility of adopting financial measures. The study was developed in two stages: the first consisted of a survey using a semi-structured data collection instrument applied to 22 managers and technicians from eight NGOs based in the city of Salvador and the metropolitan area in the state of Bahia Brazil; the second step was the application of proposed financial indicators from the adoption of the Net

Present Value method (NPV) in a simulated project to generate employment and income, in which the information came from a real project. Initial results suggest that managers and technicians recognize the need to adopt quantitative indicators and, especially, financial indicators as a constant requirement of the funding sources (companies, agencies and governments). The adoption of these indicators can assist in measuring, systematization and verification of results more objectively and clearly in compliance with the characteristics of a social project, especially regarding the origin of capital aspects invested and no financial return forecast by the financiers.

Keywords: social projects; performance indicators; financial indicators.

INTRODUÇÃO

Organizações Não Governamentais (ONGs) são instituições criadas a partir de movimentos de mobilização social nas diversas regiões, sobretudo na América Latina, Europa e Estados Unidos e representam o processo de organização e o fortalecimento da sociedade civil (ALBUQUERQUE, 2006). Tais organizações são caracterizadas como agentes de natureza privada que praticam ações com fins públicos (ABDALA et al., 2014). Elas buscam estabelecer um novo modelo de relação Estado e Sociedade, atuando em áreas que representam demandas sociais originadas pelo déficit gerado pelas lacunas ou incompletudes das políticas públicas e pelas imperfeições do mercado. A década de 1990 foi um período de transformações econômicas e políticas no Brasil, e que resultaram no redesenho da gestão pública e na reestruturação do Estado. Essas mudanças, embora relevantes sob a ótica da economia, não foram capazes de contribuir para erradicar a pobreza e os problemas sociais acumulados, demandando organização, mobilização e intervenção de organizações da sociedade civil, que buscaram soluções viáveis para superação dessas questões sociais.

Além disso, esse período representou um momento de crescimento do terceiro setor brasileiro, impulsionado tanto pelas conquistas sociais, tais como, a Constituição

Federal - 1988, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA - Lei 8.069 de 13 de julho de 1990) e a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS - Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993). Outro ponto fundamental foi o reconhecimento da capacidade operativa das ONGs com perspectiva de financiamento internacional. Esse cenário criou para as ONGs brasileiras um fator novo, a exigência de algo além de capacidade política e de mobilização, “a capacidade de gestão” na elaboração de projetos para captação de recursos junto às fontes financiadoras e, sobretudo, para o gerenciamento das ações e sistematização de resultados, de forma a apresentar e comprovar o alcance do resultado prometido.

A aferição e apresentação dos resultados obtidos no desenvolvimento de projetos sociais representam um desafio para as ONGs que adotam o conceito de “impacto social”. Para Grootaert e Thierry (2001), avaliar a eficácia de um projeto de desenvolvimento demanda a criação de indicadores para o monitoramento e metodologias capazes de mensurar o impacto ou os resultados gerados. De acordo com Porter e Kramer (1999), embora essas organizações apresentem comprometimento social, deve-se questionar se a sociedade colhe os frutos de seu trabalho. Para os autores, as ONGs precisam criar valor para a sociedade com os recursos que dispõem, e destacam que só será possível, se mensurado

e comprovado o seu desempenho. Autores como Falconer (1999) e Tenório (2004) sublinham que no Brasil as ONGs atuam em uma faixa difusa de gestão, equidistante entre a gestão pública e privada, e conduzem a gestão em uma sucessão de tentativas e erros, e assim acumulam aprendizados e conhecimentos na tentativa de atender as exigências dos financiadores.

A partir da segunda metade da década de 1990, para obtenção dos recursos junto às fontes financiadoras nacionais e estrangeiras, as ONGs brasileiras passaram a ter que apresentar um conjunto de indicadores de desempenho. Nesse cenário, Carvalho e Fadul (2012) destacam que o agrupamento de pessoas de boa vontade com consciência e atitude política, o caráter filantrópico das ONGs e os níveis de carência do público-alvo já não representam argumentos suficientes para convencer doadores e financiadores.

A mensuração de desempenho em uma organização é o processo de quantificação de uma ação, sendo a ação aquilo que provoca o desempenho (NEELY; GREGORY, 1995). Na área social, a mensuração do desempenho também precisa estar presente, para Valadez e Michael (1994) a avaliação de impacto dos projetos sociais tem recebido atenção nos últimos anos. Isto decorre da pressão de agências doadoras que buscam ampliar os objetivos de suas estratégias de desenvolvimento. Para os autores, as restrições de recursos têm aumentado o interesse no uso da análise de custo-eficácia para identificar formas econômicas e equitativas de prestar serviços a grupos-alvo prioritários. Esse argumento ressalta a necessidade da quantificação dos resultados como forma de tornar mais claro os efeitos ou externalidades gerados na execução dos projetos.

A quantificação, no entanto, representa a necessidade de resignificar o conceito de “impacto social” com a adoção de indicadores com maior grau de pragmatismo, o que pode gerar resistência por parte das equipes executoras dos projetos. Um dos obstáculos para implantação de iniciativas e estratégias novas é a própria intensidade da resistência manifestada pelos membros das organizações, e que está relacionada com a percepção dos ganhos e perdas que correrão com a mudança proposta (PACE; BASSO; SILVA, 2003). O equilíbrio das novas medidas de desempenho, segundo Kaplan e Norton (1993), pode aperfeiçoar o uso das medidas já existentes, ampliar e fortalecer os sistemas de mensuração, e conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização e, daí, minimizar as resistências. Para Barnett e Carrol (1995), o pleno uso dos sistemas de mensuração é alcançado quando esses conseguirem ajustar a organização às influências externas que interferem no seu desempenho ou posição competitiva.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a existência de reconhecimento por parte dos gestores sobre a necessidade da adoção de indicadores quantitativos de desempenho para mensurar os resultados de projetos sociais desenvolvidos por Organizações não Governamentais (ONGs) e da possibilidade de adoção de indicadores financeiros. O estudo foi desenvolvido em duas etapas: a primeira foi uma pesquisa utilizando um instrumento semiestruturado aplicado à 22 gestores e técnicos de oito ONGs sediadas no Município de Salvador e Região Metropolitana no Estado da Bahia; enquanto a segunda etapa consistiu na proposta de aplicação de indicadores financeiros a partir da adoção do método de Valor Presente Líquido (VPL) em um projeto

simulado de geração de trabalho e renda, com informações de um projeto real.

Este artigo foi estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda apresenta a fundamentação teórica, dividida em quatro subseções: gestão de projetos sociais; indicadores de desempenho e indicadores financeiros; viabilidade econômica em projetos sociais; e desenvolvimento conceitual e proposições. Na terceira seção apresenta-se a metodologia em seus aspectos centrais, juntamente com o desenho da pesquisa. A seção quatro consiste na apresentação dos dados e no desenvolvimento da pesquisa em suas duas etapas. Na quinta seção são apresentadas conclusões do trabalho, suas limitações, bem como orientações de pesquisas futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Organizações Não Governamentais (ONGs) são instituições criadas a partir de movimentos de mobilização social nas diversas regiões, sobretudo na América Latina, Europa e Estados Unidos e representam o processo de organização e o fortalecimento da sociedade civil (ALBUQUERQUE, 2006). Tais organizações são caracterizadas como agentes de natureza privada que praticam ações com fins públicos (ABDALA *et al.*, 2014). Elas buscam estabelecer um novo modelo de relação Estado e Sociedade, atuando em áreas que representam demandas sociais originadas pelo *déficit* gerado pelas lacunas ou incompletudes das políticas públicas e pelas imperfeições do mercado. A década de 1990 foi um período de transformações econômicas e políticas no Brasil, e que resultaram no redesenho da gestão pública e na reestruturação do Estado. Essas mudanças, embora relevantes sob a ótica da

economia, não foram capazes de contribuir para erradicar a pobreza e os problemas sociais acumulados, demandando organização, mobilização e intervenção de organizações da sociedade civil, que buscaram soluções viáveis para superação dessas questões sociais.

Além disso, esse período representou um momento de crescimento do terceiro setor brasileiro, impulsionado tanto pelas conquistas sociais, tais como, a Constituição Federal - 1988, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA - Lei 8.069 de 13 de julho de 1990) e a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS - Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993). Outro ponto fundamental foi o reconhecimento da capacidade operativa das ONGs com perspectiva de financiamento internacional. Esse cenário criou para as ONGs brasileiras um fator novo, a exigência de algo além de capacidade política e de mobilização, “a capacidade de gestão” na elaboração de projetos para captação de recursos junto às fontes financiadoras e, sobretudo, para o gerenciamento das ações e sistematização de resultados, de forma a apresentar e comprovar o alcance do resultado prometido.

A aferição e apresentação dos resultados obtidos no desenvolvimento de projetos sociais representam um desafio para as ONGs que adotam o conceito de “impacto social”. Para Grootaert e Thierry (2001), avaliar a eficácia de um projeto de desenvolvimento demanda a criação de indicadores para o monitoramento e metodologias capazes de mensurar o impacto ou os resultados gerados. De acordo com Porter e Kramer (1999), embora essas organizações apresentem comprometimento social, deve-se questionar se a sociedade colhe os frutos de seu trabalho. Para os

autores, as ONGs precisam criar valor para a sociedade com os recursos que dispõem, e destacam que só será possível, se mensurado e comprovado o seu desempenho. Autores como Falconer (1999) e Tenório (2004) sublinham que no Brasil as ONGs atuam em uma faixa difusa de gestão, equidistante entre a gestão pública e privada, e conduzem a gestão em uma sucessão de tentativas e erros, e assim acumulam aprendizados e conhecimentos na tentativa de atender as exigências dos financiadores.

A partir da segunda metade da década de 1990, para obtenção dos recursos junto às fontes financiadoras nacionais e estrangeiras, as ONGs brasileiras passaram a ter que apresentar um conjunto de indicadores de desempenho. Nesse cenário, Carvalho e Fadul (2012) destacam que o agrupamento de pessoas de boa vontade com consciência e atitude política, o caráter filantrópico das ONGs e os níveis de carência do público-alvo já não representam argumentos suficientes para convencer doadores e financiadores.

A mensuração de desempenho em uma organização é o processo de quantificação de uma ação, sendo a ação aquilo que provoca o desempenho (NEELY; GREGORY, 1995). Na área social, a mensuração do desempenho também precisa estar presente, para Valadez e Michael (1994) a avaliação de impacto dos projetos sociais tem recebido atenção nos últimos anos. Isto decorre da pressão de agências doadoras que buscam ampliar os objetivos de suas estratégias de desenvolvimento. Para os autores, as restrições de recursos têm aumentado o interesse no uso da análise de custo-eficácia para identificar formas econômicas e equitativas de prestar serviços a grupos-alvo prioritários. Esse argumento ressalta a necessidade da quantificação dos resultados como forma de tornar mais claro

os efeitos ou externalidades gerados na execução dos projetos.

A quantificação, no entanto, representa a necessidade de resignificar o conceito de “impacto social” com a adoção de indicadores com maior grau de pragmatismo, o que pode gerar resistência por parte das equipes executoras dos projetos. Um dos obstáculos para implantação de iniciativas e estratégias novas é a própria intensidade da resistência manifestada pelos membros das organizações, e que está relacionada com a percepção dos ganhos e perdas que correrão com a mudança proposta (PACE; BASSO; SILVA, 2003). O equilíbrio das novas medidas de desempenho, segundo Kaplan e Norton (1993), pode aperfeiçoar o uso das medidas já existentes, ampliar e fortalecer os sistemas de mensuração, e conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização e, daí, minimizar as resistências. Para Barnett e Carrol (1995), o pleno uso dos sistemas de mensuração é alcançado quando esses conseguirem ajustar a organização às influências externas que interferem no seu desempenho ou posição competitiva.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a existência de reconhecimento por parte dos gestores sobre a necessidade da adoção de indicadores quantitativos de desempenho para mensurar os resultados de projetos sociais desenvolvidos por Organizações não Governamentais (ONGs) e da possibilidade de adoção de indicadores financeiros. O estudo foi desenvolvido em duas etapas: a primeira foi uma pesquisa utilizando um instrumento semiestruturado aplicado à 22 gestores e técnicos de oito ONGs sediadas no Município de Salvador e Região Metropolitana no Estado da Bahia; enquanto a segunda etapa consistiu na proposta de aplicação de indicadores financeiros a partir da adoção do método de

Valor Presente Líquido (VPL)¹ em um projeto simulado de geração de trabalho e renda, com informações de um projeto real.

Este artigo foi estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda apresenta a fundamentação teórica, dividida em quatro subseções: gestão de projetos sociais; indicadores de desempenho e indicadores financeiros; viabilidade econômica em projetos sociais; e desenvolvimento conceitual e proposições. Na terceira seção apresenta-se a metodologia em seus aspectos centrais, juntamente com o desenho da pesquisa. A seção quatro consiste na apresentação dos dados e no desenvolvimento da pesquisa em suas duas etapas. Na quinta seção são apresentadas conclusões do trabalho, suas limitações, bem como orientações de pesquisas futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os principais fundamentos, teorias e discussões identificadas na literatura que possam respaldar o objetivo e os argumentos adotados neste trabalho.

Gestão de Projetos Sociais

De acordo com o *Project Management Institute* - PMI, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou um resultado exclusivo (PMBOK, 2008). A sua natureza temporária indica início e fim definidos e, portanto, o término ocorre quando os objetivos são alcançados, ou então, quando se identifica a inviabilidade do projeto. O termo

“exclusivo” significa que o produto, serviço ou resultado gerado é, de alguma maneira, diferente de todos os outros produtos, serviços ou resultados já existentes; pode ser um produto - um item final ou um item componente de outro item; uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição ou um resultado, como um produto ou um documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou se um novo processo beneficiará a sociedade).

Ainda, de acordo com o PMI, o gerenciamento ou gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação e integração dos processos que estão logicamente agrupados em: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Para Kisil (2002), um projeto é um empreendimento planejado e consiste num conjunto inter-relacionado de atividades que objetivam o alcance de objetivos específicos em um determinado tempo. Para a autora, ele surge de problemas concretos que afetam determinado público e são identificados. Dessa forma, um projeto social é um conjunto organizado de ações para transformar determinada realidade social.

Para Falconer (1984), no Brasil, o terceiro setor representa uma promessa de eficiência da participação cidadã com inovação e qualidade, significando uma alternativa intermediária entre a atuação do Estado e o setor privado. Para Cabral (2007), a administração das ONGs lida com ações cujos resultados visam contemplar anseios,

¹ Método clássico da moderna teoria de finanças utilizado para medir a viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento.

perspectivas e expectativas de indivíduos representados em grupos e segmentos da sociedade (CABRAL, 2007). Muraro e Lima (2003) destacam que, em linhas gerais, as ONGs pouco se diferem de outras organizações quanto às dificuldades na gestão. Essas devem buscar eficiência e uso de metodologias para o acompanhamento e avaliação das ações como forma de satisfazer as exigências dos financiadores. Garantindo, assim, a captação de recursos financeiros e contribuindo para o combate ou a minimização dos problemas sociais com os quais se compromete.

Para Tachizawa (2007), no Brasil, embora haja características semelhantes entre as ONGs quanto à militância política e social, existem distinções, seja pelo porte econômico ou pelo volume de recursos movimentado. Um dos maiores desafios enfrentados pelas ONGs, de acordo com Carvalho (2011), é a apresentação de viabilidade econômica na elaboração dos projetos. Os resultados, como uma espécie de consenso, são geralmente apresentados sob a forma de “impacto social”², uma definição com alto nível de subjetividade. Para o autor, a não apresentação de métricas ou indicadores capazes de apontar de forma clara, e também de quantificar os ganhos ou resultados sobre os recursos financeiros recebidos, dificultam a captação.

De acordo com Valadez e Michael (1994), o impacto gerado pelos projetos sociais tem sido objeto de especial atenção nos últimos anos. Os autores destacam que tanto os governos quanto as agências financiadoras sentem a necessidade de

quantificar os resultados das ações de apoio e buscam avaliar o custo-benefício (ou custo-eficiência) dos recursos disponíveis, que em regra são restritos. Essa quantificação requer a criação de indicadores de resultados e de metodologias claras para medir o impacto alcançado com as ações do projeto (GROOTAERT; THIERRY, 2001). Em função de atuarem em uma faixa difusa de gestão, com elementos que as vinculam, ou as assemelham, à gestão pública e à corporativa simultaneamente, e conforme destacam Fischer e Falconer (1998), as ONGs adotam indicadores igualmente difusos que resultam em dificuldades de aplicá-los, de compreendê-los e de difundir-los.

Para Porter e Kramer (1999), o comprometimento social apresentado pelas ONGs não as isentam do questionamento sobre os resultados ou os frutos que o trabalho desenvolvido por elas gera para a sociedade. A criação de valor para a sociedade a partir da utilização dos recursos financeiros recebidos demanda um processo de mensuração para sua comprovação (PORTER; KRAMER, 1999). As organizações de Terceiro Setor são mantidas a partir de recursos de doadores e financiadores, e cultiva-se a hipótese de que seus gestores adotarão medidas para uma eficiente alocação desses recursos (MENDONÇA; MACHADO FILHO, 2004). De acordo com Cotta (2014), a função da avaliação de resultados é de questionar a ocorrência de alterações na situação-problema após a intervenção. Estabelecendo-se uma relação de causalidade entre essas alterações e os atributos do projeto. Para Slomski (1996), ainda que não objetivem resultados financeiros, as ações desenvolvidas com objetivo de geração de benefícios, através da oferta de bens e serviços públicos, resultarão indiretamente na geração de resultados econômicos.

² Termo utilizado no setor para definir os resultados alcançados pelos projetos sociais na reversão ou minimização da pobreza, das desigualdades sociais, danos ambientais e promoção e defesa de direitos humanos.

Se o cenário para as ONGs brasileiras se alterou nas últimas décadas, demandando mudanças de postura e ajustes na gestão dessas organizações, o ajustamento às influências das variáveis externas defendido por Barnett e Carrol (1995) dar-se-á, então, a partir da adequação da gestão das ações, e do uso de sistemas de mensuração de desempenho. Segundo Kaplan e Norton (2004), além da formulação de uma estratégia, essa deve ser disseminada em todos os níveis, com análise e o estabelecimento de metas para cada setor direcionado a um objetivo central. Essa proposição é corroborada por Tangen (2005), o qual defende que as medidas de desempenho devem ser funcionais ao ponto de possibilitar ao usuário sua compreensão e procedimentos e a forma de aferir resultados das medições. Dessa forma, a adoção de métodos ou indicadores adotados pelas ONGs em seus projetos devem ser difundidos e compreendidos pelos executores internamente.

Indicadores de Desempenho

A mensuração de desempenho é definida por Neely e Gregory (1995) como sendo o processo de quantificação de uma ação, sendo a ação aquilo que provoca o desempenho, já a mensuração é o método ou processo de quantificação. Um sistema de indicadores efetivamente eficientes, segundo Hacker e Brotherton (1998), é aquele que possibilita aos administradores avaliarem se uma ação ou um conjunto de ações se desenvolvem efetivamente na direção do atendimento dos objetivos traçados. Para Kennerley e Neely (2001), as técnicas básicas de gestão já são utilizadas há muito tempo, e

a medição do desempenho, sem dúvida, é uma dessas técnicas.

Para Tangen (2005), as medidas de desempenho são muito importantes, porém, a pergunta deve ser “como medir”, ou seja, como estabelecer um Sistema de Medição de Desempenho - SMD ou *Performance Measurement Systems* - PMS consistente e eficiente. Ittner e Larcker (1998) destacam a existência de algumas tendências de indicadores de mensuração, dentre elas: as medidas de valor econômico; as medidas de desempenho não financeiro e do *balanced scorecard*. Uma discussão atual é quanto à utilização de indicadores financeiros e não financeiros, seus níveis de eficiência, e se esses são complementares ou antagônicos. Chakravarthy (1986) destacou a existência de medidas quantitativas que vão além das relacionadas com o retorno sobre vendas (receitas), sobre o investimento e o crescimento - fluxo de caixa. Para o autor, o *Market Share*, por exemplo, é um indicador que reflete a qualidade dos produtos e serviços e ganho de mercado pela empresa em relação aos concorrentes.

De acordo com Ittner e Larcker (1998), existem inadequações nas medidas tradicionais de desempenho que se baseiam apenas em aspectos contábeis. Essa percepção têm estimulado uma série de inovações de medição de desempenho, que vão desde melhorias nas métricas financeiras, como valor econômico e modelos com medidas financeiras e não financeiras integradas, como o *balanced scorecard*. A proposta de integração desse sistema teve origem com Kaplan e Norton (1992), os quais constataram que, embora as tradicionais medidas contábeis que envolvem demonstrativos financeiros (situação patrimonial, lucro, liquidez e retorno) eram adequadas para a

era industrial, não mais atendia plenamente aos interesses e a necessidade da administração contemporânea, principalmente para tomada de decisões na era da informação. Para Stephens e Bartunek (1997), ainda que novas técnicas e indicadores de caráter não financeiro sejam criadas e implementadas, suas medidas de desempenho possuem estreita relação, mesmo que conflituosa, com os objetivos de maximizar da riqueza, do valor de mercado de uma empresa ou da otimização do uso dos recursos financeiros.

A negação de indicadores financeiros de forma acentuada também pode oferecer riscos à organização, com a polarização em indicadores subjetivos que não deixem claros os parâmetros e as medidas utilizadas. Neely (1999) destaca que os gerentes sofrem com a sobrecarga de dados e informações, o que pode levar a relatórios de desempenho redundantes e pouco representativos de resultados. Para Takashina e Flores (1996), o processo de obtenção e sistematização das informações representam elementos dificultadores para a organização efetivar um sistema de indicadores de desempenho. Kaplan e Norton (1992) sublinham que para o alcance de um desempenho excepcional, a organização necessita combinar e alinhar os recursos existentes como a melhor forma de capitalizar recursos e ativos, tangíveis e intangíveis. Barnett e Carrol (1995) destacam que o uso pleno dos sistemas de mensuração em uma empresa só é obtido se estes conseguirem promover o ajuste da organização às influências das variáveis externas, no desempenho e atendimento dos interesses dos *stakeholders*.

Indicadores Financeiros e Viabilidade Econômica em Projetos Sociais

Os indicadores financeiros são

certamente os mais conhecidos e utilizados no mundo inteiro, tanto pelo caráter quantitativo, quanto pelos objetivos que esses atendem, de geração de riquezas, de lucro e de retorno. De acordo com Dierks e Patel (1997), o valor econômico, o valor presente líquido, a taxa de retorno sobre o investimento e a taxa de retorno calculada pela divisão do fluxo de investimentos ajustados pela inflação, dividido pelos montantes ajustados dos investimentos, representam os principais indicadores financeiros. Aspectos como o custo do capital investido, os níveis de caixa e de retornos obtidos sobre eles, são os mais importantes indicadores e, conseqüentemente, os mais perseguidos pelas empresas e gestores (BRUNI, 2008; MARION, 2005; MARTINS, 2009; ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2009). O aumento da importância dos acionistas nos países desenvolvidos levaram os administradores a se concentrarem na criação de valor como sendo a mais importante medida de desempenho corporativo (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2001).

O investimento realizado por uma empresa por meio de patrocínio ou doação a um projeto social, embora represente apoio e incentivo ao desenvolvimento econômico e social, não é esperado sobre este o retorno financeiro (VOLTOLINI *et al.*, 2004). No entanto, espera-se que haja a produção de benefícios para um público determinado. Fama e Jensen (1983) destacam, no entanto, que a não expectativa de retorno, não significa a não percepção da existência dos riscos de perdas financeiras, tanto por parte dos financiadores, quanto por parte do público beneficiário. Esse entendimento, de acordo com Carvalho (2011), coloca as empresas em uma situação de *trade-off* semelhante a do mercado financeiro, ou seja, porque investir no projeto “A” e não no projeto “B”? Quanto melhores forem os

argumentos expressos pela ONG em seu projeto, maior será o potencial de convencimento do financiador e esses argumentos devem, de acordo com autor, transcender o apelo social para que alcancem êxito.

Quando analisadas as externalidades³ de um projeto social, constata-se que esse é geralmente expresso sob a denominação de “impacto social”, que para os financiadores pode soar vago e impreciso. Benício (2000) destaca a necessidade de criar uma relação entre: o orçamento, que expressa as quantias monetárias planejadas para serem aplicadas em determinado projeto; os custos relacionados com a atividade; o custo destes para o financiador; e o resultado que este investimento será capaz de gerar para o público atendido. Para o autor, esses resultados devem ser apresentados por indicadores que demonstrem concretude ou que possam ser medidos e comprovados.

Considerando o que Marion (2005) define como rentabilidade, ou seja, a capacidade de um capital investido gerar retorno em um horizonte de tempo, se lavado em conta que o retorno de um projeto social não é medido pelo lucro líquido para a empresa, mas pelo que poderíamos denominar “lucro social” e que para identificar esses resultados é necessário compreender as externalidades positivas, utilizamos alguns indicadores sobre os quais poderemos atribuir uma mensuração financeira. Alguns exemplos de indicadores que podem ser classificados como “lucro social” são:

- a) Taxa de redução da necessidade de investimentos públicos em

determinada política pública, como a redução do número de famílias dependentes dos programas de distribuição de renda pelos governos e a economia gerada ao erário público.

- b) Taxa de aumento da escolaridade e do potencial de empregabilidade⁴, aumento de renda a partir da inserção em atividade econômica ou no mercado de trabalho.
- c) Taxa de criação de empreendimentos econômico e de redes sócio produtivas que resultem em geração de negócios de trabalho e de renda para os beneficiários.

De acordo com o que destacam Porter e Kramer (1999), as ONGs necessitam apresentar mais que comprometimento social. Os autores ressaltam que na relação, tanto com financiadores quanto com os beneficiários, essas organizações precisam demonstrar a criação de valor com os recursos recebidos, e que essa criação de valor somente será constatada ou comprovada se mensurado o seu desempenho. Para Drucker (1998), as ONGs possuem papel importante na transformação da sociedade e dos indivíduos, através das ações sociais que desenvolvem, pois contribuem para o equilíbrio econômico e social das nações. No entanto, embora haja reconhecimento da importância dessas organizações, o maior desafio imposto a essas é o da gestão com poucos recursos em decorrência do não domínio das fontes e da dependência de fontes externas, na figura dos

³ Termo das ciências econômicas, que define efeitos laterais de uma ação sobre aqueles que não participam dela.

⁴ De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2011, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) os níveis de inserção no mercado formal de trabalho são maiores para jovens com maior escolaridade, os dados apontam ainda que as pessoas com maior escolaridade têm salários maiores.

financiadores cada vez mais escassas e que precisam ser convencidos (HUDSON, 1999).

Desenvolvimento conceitual e proposições do estudo

A partir do entendimento do contexto referenciado, este estudo ancorando-se ainda nos aspectos da gestão sinalizados por Valarelli (1999), o qual aponta que muitas organizações não governamentais buscaram a criação de indicadores não financeiros como uma crítica às noções de eficiência e eficácia de processos, pautando-se em uma visão economicista e mecânica da realidade. A ótica utilizada por essas organizações é que a lógica contrária, com foco no estabelecimento de indicadores para avaliar a contribuição de um projeto para: a democratização, a cidadania, o fortalecimento da sociedade civil ou para o combate da pobreza extrema, pauta-se em indicadores subjetivos, e termina por carecer do estabelecimento de indicadores econômicos, ou com maior grau de pragmatismo em alguma medida.

Este estudo partiu desse pressuposto, e ainda considera o que Pace, Basso e Silva (2003) destacam como a intensidade da resistência dos membros da organização, como sendo um dos obstáculos à implantação de novas iniciativas ou técnicas. Sendo que, além da formulação de uma estratégia é necessário que haja a disseminação nos diversos níveis da organização (KAPLAN; NORTON, 2004). Pressupondo a necessidade de quantificação das ações dos projetos sociais e de resignificar o conceito de “impacto social” a partir da inclusão de indicadores financeiros, tornar conhecida e possível de disseminar métodos pragmáticos de medir resultados de um projeto social, este estudo baseia-se nas seguintes proposições:

P₁: Há por parte dos gestores das equipes

técnicas das ONGs pesquisadas o reconhecimento da necessidade da adoção de indicadores quantitativos das ações desenvolvidas por meio do estabelecimento de indicadores financeiros.

P₂: É possível adotar indicadores financeiros tradicionais com uso das técnicas da moderna teoria de finanças para medir o impacto econômico-financeiro de um projeto social.

METODOLOGIA

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, seleção da amostra, procedimentos de coleta e de análise dos dados. Para corroborar as proposições estabelecidas e buscar sua comprovação, foi desenvolvido um estudo em duas etapas.

A primeira etapa consistiu em uma pesquisa com vinte e dois gestores e/ou integrantes de equipes técnicas de projetos sociais de oito organizações não governamentais sediadas no município de Salvador e Região Metropolitana, no Estado da Bahia. Todas integrantes do cadastro da Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG) e que se dispuseram responder a pesquisa após um primeiro contato via E-mail.

Os gestores respondentes são ocupantes dos seguintes cargos: gestor (representante legal, diretor, coordenador geral, administrador ou equivalente); gerente, coordenador ou consultor de projetos; e, contador, *controller* ou equivalente. Os dados foram coletados no período de 20 de março a 10 de julho de 2015. As organizações foram selecionadas pela área de atuação, devendo ser de uma das seguintes áreas: economia solidária; profissionalização e geração de trabalho e renda; agricultura familiar e desenvolvimento sustentável; tecnologias sociais; e, áreas sócioprodutivas em geral.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário eletrônico (*e-mail*) enviado após contato prévio por telefone e explicação do objetivo da pesquisa, e validação das perguntas por meio da aplicação junto a gestores dirigentes da ABONG. Para coleta dos dados foi encaminhado um instrumento, que consistiu de duas perguntas-chave abertas com a orientação de que estas deveriam ser respondidas com o máximo de informações possíveis, e que refletissem a opinião do respondente. Os dados que possibilitariam a identificação das organizações como: razão social, endereço, CNPJ e nome dos dirigentes, foram omitidos a pedido de algumas das ONGs pesquisadas.

Ao término da primeira etapa (coleta de dados com uso do questionário) foi iniciado o agrupamento de todas as respostas que atendiam ao objetivo deste trabalho, de identificação do reconhecimento da necessidade de adoção de indicadores quantitativos e de indicadores financeiros. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de discurso. O objetivo da análise do discurso é realizar uma reflexão geral sobre as condições de produção e apreensão da significação de textos produzidos nos mais diferentes campos, bem como realizar o entendimento do contexto analisado (MINAYO, 1996). A análise teve como objetivo identificar de forma direta ou subjacente a necessidade de adoção de indicadores quantitativos e de indicadores financeiros no discurso dos respondentes.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na formulação de um caso simulado, baseado em um projeto social real desenvolvido, financiado e implementado no interior do Estado da Bahia, no qual foram aplicados os métodos de avaliação financeira

na elaboração e na execução. Foram utilizadas técnicas de avaliação de projetos baseados na moderna teoria de finanças com o uso do método de Valor Presente Líquido (VPL) para avaliação do impacto financeiro gerado. Objetivando evitar danos na relação ou entraves jurídicos entre instituição proponente do projeto utilizado como referência, e a fonte financiadora (que não autorizou a divulgação de seus dados) todos os dados do projeto, inclusive os financeiros, foram alterados na simulação, permanecendo apenas a lógica, as técnicas e os procedimentos utilizados como referência. Assim, o esquema representativo do desenho da pesquisa é apresentado em detalhe na Figura 1:

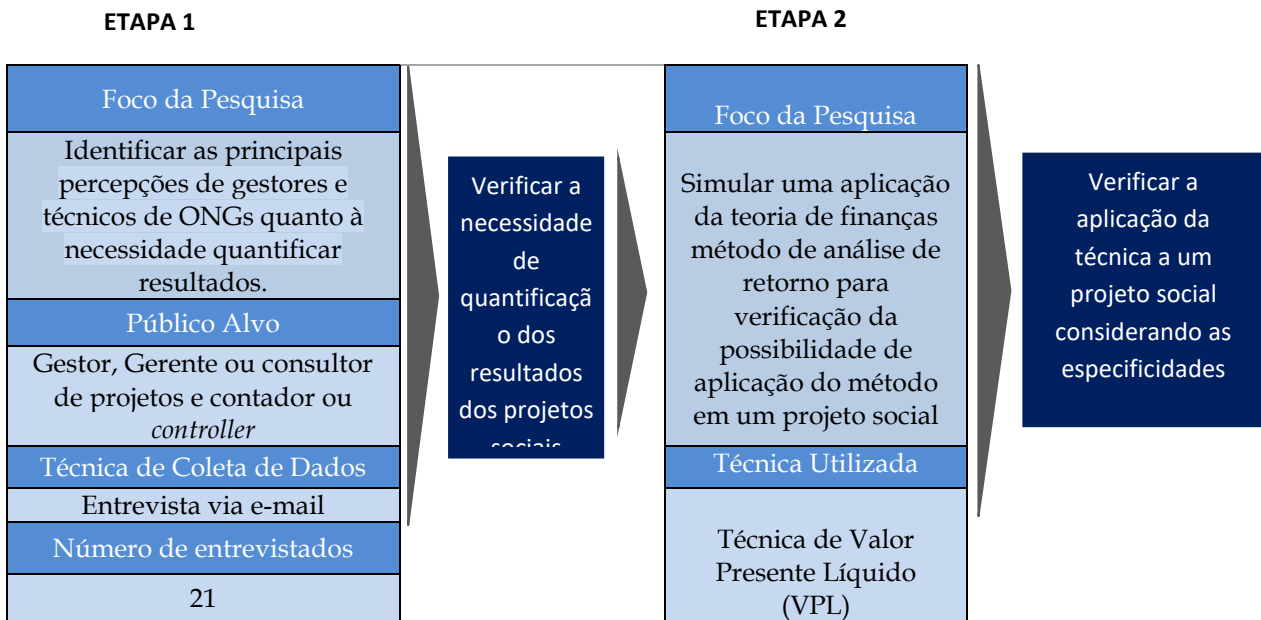


Figura 1 - Desenho da pesquisa

Elaborado pelos autores (2015)

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pesquisa com gestores e técnicos

A coleta de dados realizada via *e-mail* tinha o objetivo de identificar a existência de percepção dos gestores e técnicos das ONGs sobre a necessidade de quantificação de resultados nos projetos desenvolvidos. A pesquisa consistiu na resposta de duas perguntas abertas, quais foram:

Pergunta 1: o que você considera que qualifica uma ONG para captar recursos? As principais respostas obtidas foram as seguintes:

Consegui adequar as metas físicas aos orçamentos quase sempre menores que o esperado e a noção de resultados que os financiadores impõem que cada vez mais tem caráter quantitativo e difíceis de serem apuradas/medidas em algumas ações que guardam níveis de subjetividade elevados (COORDENADOR DE CAPTAÇÃO

DE RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO 1).

Ter qualificação técnica que lhe possibilite atender as exigências das fontes financiadoras nos mínimos detalhes, incluindo os resultados financeiros como estudos de viabilidade econômica que atualmente é uma exigência de quase todos os financiadores até do Estado (CONTADOR DA ORGANIZAÇÃO 3).

Ter precisão e qualificação técnica para o atendimento pleno dos padrões técnicos, estéticos e jurídicos das propostas de forma a ser 'competitivo' neste cenário de disputa e quantificar os objetivos, inclusive com aspectos relacionados a retorno financeiros exigidos pelos financiadores (GERENTE DE PROJETOS DA ORGANIZAÇÃO 2).

Atender ao grau de transparência na gestão, tanto financeira quanto de processos que os financiadores exigem de forma quantitativa (DIRETOR DE PROJETOS DE ARTE DA ORGANIZAÇÃO 8).

Sem dúvida, apresentar estudos de viabilidade econômica do projeto, os argumentos como 'transformação

social' e 'mudança das vidas das pessoas' já não são suficientes para convencer os financiadores na atualidade, eles querem dados quantitativos, indicadores mensuráveis resultados e muitas vezes a atribuição de valores financeiros (CONSULTOR EM PROJETOS DA ORGANIZAÇÃO 6).

Utilizar indicadores de retorno baseado e técnicas financeiras. Às vezes somos obrigados a contratar um especialista em finanças na elaboração do projeto quanto na elaboração dos relatórios para o financiador. Esta é uma novidade que não estávamos acostumados e não somos familiarizados (DIRETOR DA ORGANIZAÇÃO 4).

As respostas dos entrevistados apontam para o reconhecimento, por parte dos gestores e técnicos, da necessidade da adoção de indicadores de caráter quantitativo e, sobretudo, de indicadores capazes de indicar a obtenção de resultados financeiros compatíveis com o investimento realizado.

Pergunta 2: o que você considera como o maior desafio para a gestão dos projetos nos últimos anos? As respostas mais representativas foram:

Trata-se de cumprir o objetivo do projeto, atendendo ao mesmo tempo as necessidades da comunidade e as exigências dos financiadores com sinergia entre esses dois aspectos, os financiadores têm sempre uma ideia quantitativa, é preciso gerar indicadores claros de resultados, isso é difícil (COORDENADOR GERAL DA ORGANIZAÇÃO 5).

Aliar custos e metas, ou seja, desenvolver o projeto de forma a alcançar as metas estabelecidas exatamente como prevista no orçamento original que é geralmente

muito enxuto, e gerar resultados significativos, o desafio é medir esses tais resultados do ponto de vista financeiro que é geralmente uma exigência dos financiadores (COORDENADORA DE PROJETOS DA ORGANIZAÇÃO 8).

Criar um entendimento junto ao financiador sobre a proposta e a metodologia de não trabalhar escalas muito grandes (atender números muito elevados de beneficiários) e sistematizar os resultados em tempo real, a cada atividade, sem deixar escapar nada que vá subdimensionar o resultado do projeto nos relatórios (DIRETOR INSTITUCIONAL DA ORGANIZAÇÃO 1).

Utilizar os recursos financeiros estritamente dentro do objeto do convênio, esta organização atua em uma comunidade carente e muitas vezes recebe demandas que estão fora do objeto, gerar indicadores de resultados para satisfazer o financiador, dentre eles o retorno financeiro ou impacto financeiro do projeto é muito difícil (CONTADOR, DIRETOR FINANCEIRO DA ORGANIZAÇÃO 4).

As respostas dos entrevistados apontam o reconhecimento, por parte dos gestores e técnicos, da adoção de indicadores quantitativos e financeiros como um desafio na gestão de projetos sociais. É evidenciado o entendimento de que a adoção de indicadores financeiros, embora sejam exigidos pelos financiadores, ainda é considerado um aspecto de difícil aplicação.

Simulação de aplicação de abordagem financeira

Objetivando testar a aplicabilidade de métodos de análise de viabilidade econômico-financeiro baseados na teoria de

finanças, foi elaborado o “caso simulado”, sendo baseado em um projeto real desenvolvido no interior estado da Bahia e financiado por uma empresa privada.

A Companhia Embrasil S.A. decidiu apoiar um projeto apresentado pela ONG Instituto Paz, que propõe um conjunto de ações Sócioprodutivas com objetivo de capacitar 20 homens adultos com idade entre 20 e 30 anos, chefes de família, de baixa renda e beneficiários do programa bolsa família. O projeto consiste na oferta de um curso de mecânica de automóveis com duração de 8 meses e com previsão de inserção imediata no mercado de trabalho em empresas com parceiras já estabelecidas com o Instituto Paz.

A remuneração prevista para cada beneficiário é de \$ 1.150,00 por mês a partir do 9º mês (após final do processo de capacitação). Dessa forma, considera-se que a partir do 9º mês o projeto gerará uma receita de \$ 23.000,00 por mês (20 X \$ 1,150,00). A partir do 10º mês, mês do pagamento do primeiro salário, os beneficiários serão excluídos do programa bolsa família, pelo critério de renda estabelecido no programa, e deixarão de receber o benefício no valor médio mensal de \$ 150,00, totalizando uma economia aos cofres públicos de \$ 3.000,00 mensal (20 X \$ 150,00).

O valor total do investimento requerido pelo projeto solicitado pelo Instituto Paz a Companhia Embrasil é de \$ 200.000,00, valor que será destinado para: compra de equipamentos, ferramentas, fardamentos, Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), materiais de consumo, pagamento de professores e instrutores, custeio de atividades administrativas, custos com publicidade do projeto, e outros custos diretamente relacionados à realização e a gestão das atividades do projeto.

Análise de Retorno e Fundamentos Financeiros

Para análise de viabilidade de um projeto empresarial é utilizada a métrica de Valor Presente Líquido (VPL), definido por Ross, Westerfield e Jaffe (2009) como o indicador de quanto dinheiro um investidor precisaria ter agora para substituir um investimento. Ou quanto valem os fluxos de caixas futuros no tempo presente, para avaliar se esses são suficientes para gerar a rentabilidade mínima esperada. Para definir a taxa de atratividade (taxa de retorno mínima esperada) existindo três alternativas. A primeira é um investimento integralmente com capital de terceiros, nesse caso a taxa de atratividade é definida pela fonte financiadora (instituição financeira) através de uma Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP). A segunda é um investimento integralmente com capital próprio, nesse caso avalia-se o custo do capital pelo método C.A.P.M. acrônimo de *Capital Asset Pricing Model* (Modelo de Precificação de Ativos Financeiros) que considera a taxa livre de riscos⁵ acrescida de um prêmio capaz de compensar o risco oferecido pelo setor e a diferença entre os níveis de retorno e a taxa livre de riscos. Já a terceira alternativa é um investimento com a combinação de capital próprio e de terceiros, nesse caso considera-se o custo médio ponderado de capital, respeitando seus respectivos custos e percentuais na composição.

Considerando que o financiamento de um projeto social é feito utilizando unicamente o capital próprio da empresa que é transferido a uma ONG, então se deve considerar apenas o custo do capital próprio.

⁵ No Brasil definida pelo Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) organismo do Sistema Financeiro Nacional que define as taxas de juros básicos do governo e se tornou sinônimo da taxa.

Porém, se tratando de um projeto social o investimento é considerado não reembolsável e não há a expectativa de prêmio (retorno) pelo capital investido por parte da empresa doadora. Nesse caso, o que é esperado como resultado do investimento é a geração de benefícios para a sociedade e em alguns casos de visibilidade para a empresa através do marketing social, do reconhecimento público que poderá se manifestar através da preferência do consumidor, e de aumento das vendas que essa imagem positiva gerará. Avaliar a escolha de uma ONG, ou de um projeto para investir ou doar, então, acaba por se tornar uma tarefa complexa, pois

raramente a empresa possui condições de avaliar o potencial da ONG para gerar resultados para além do que está expresso no projeto.

Para efeito de avaliação, então, é razoável que a empresa/investidora espere que o projeto seja capaz de gerar um retorno no mínimo equivalente à taxa livre de riscos, que equivale ao menor retorno de um investimento no Brasil, devendo esta indicação estar claramente apresentada no projeto quando submetido. Esta premissa foi então utilizada para a simulação neste caso, cujos dados estão apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 - Fluxo de caixa do projeto

Valor	Origem	Período
\$ 200.000,00	Investimento inicial/financiador/patrocinador	mês 0
\$ 0,00	Receitas zero, consumo de recursos do investimento.	meses de 1 a 8
\$ 23.000,00	Receita obtida com os rendimentos dos beneficiários inserido no mercado formal de trabalho	a partir do mês 9
\$ 3.000,00	Receita gerada pela exclusão dos beneficiários do Bolsa Família	a partir do mês 10
\$ 25.000,00	Receita total gerada pelos rendimentos mais exclusão dos beneficiários do Bolsa Família	a partir do mês 10

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Análise do Valor Presente Líquido (VPL)

Analisando a simulação realizada a partir dos dados também simulados: investimento inicial de \$ 200.000,00 no mês zero; fluxos de caixa \$ 0 nos meses de 1 a 8; fluxos de caixa de \$ 23.000,00 no mês 9 e de \$ 25.000,00 a partir do mês 10; com os fluxos de caixa descontados a uma de taxa de retorno de 1,11%⁶ a.m. Foi então calculado o Valor Presente Líquido (VPL) com o auxílio Microsoft Office Excel 2007 e da calculadora

financeira HP 12c, obtendo-se um VPL de \$ 33.954,36 no 20º mês, o que pela moderna teoria de finanças indica a viabilidade do investimento no horizonte de tempo estabelecido.

Discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa da primeira etapa apontam a existência do reconhecimento por parte dos gestores e técnicos das exigências dos financiadores por apresentação de resultados pragmáticos, quantitativos e mensuráveis a partir de indicadores claros. Esses devem, ainda, ser previamente definidos e, em muitos casos, com o uso de indicadores financeiros. Assim,

⁶ Taxa Selic mensal do mês de agosto de 2015. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/pagamentos-e-parcelamentos/taxa-de-juros-selic#taxaselic>

considerando-se a comprovação da necessidade do uso de métricas financeiras para medir resultados em projetos sociais, pode-se considerar a P_1 como aceita.

Os resultados da análise financeira do projeto simulado apresentam dois aspectos importantes, o primeiro relacionado com a confirmação da possibilidade de aplicação de métodos das finanças corporativas, desde que seja possível quantificar as ações, o que leva a aceitação da P_2 . O segundo aspecto é o resultado positivo do indicador testado, pois a apresentação de um VPL positivo em um prazo de 20 meses, ainda que utilizado como taxa de desconto/atratividade apenas a taxa livre de riscos, é considerado um indicador de retorno sobre o capital investido (ROSS; WASTERFIEL; JAFFE, 2009). Esse indicador, por seu significado, representará um forte argumento a ser apresentado junto aos financiadores, para justificar não apenas a possibilidade de geração de impacto social, mas a efetividade do uso da aplicação do recurso financeiro.

CONCLUSÕES

Ao finalizar o presente artigo, conclui-se que, de acordo com os gestores e técnicos respondentes das ONGs pesquisadas, a quantificação e o uso de indicadores financeiros é uma exigência atual do setor. Dessa forma, as ONGs precisarão dotar-se de equipes técnicas capazes de desenvolver e aplicar tais indicadores. Conclui-se ainda que, de maneira geral, os métodos de análise financeiras utilizados pelas finanças corporativas podem ser aplicadas na elaboração e na gestão de projetos sociais. Isso se consideradas as especificidades e particularidades do setor, como o comportamento das finanças, as relações com as fontes financiadoras, as decisões de financiamento e investimento por parte dos

financiadores e, sobretudo, o caráter não financeiro dos resultados objetivados. Conclui-se então que, se consideradas as especificidades e realizadas as devidas adaptações das métricas para adequação ao setor, essas podem ser aplicadas e podem representar um salto qualitativo para a gestão dos projetos e para a relação ONG/financiador.

Como contribuições de ordem prática e gerencial, destacamos que, embora este estudo não tenha a pretensão de propor a tecnização e, muito menos, a financeirização do setor de forma prescritiva, contribui para uma reflexão sobre o setor e suas demandas atuais. Corrobora, ainda, com a discussão relacionada ao necessário aperfeiçoamento da avaliação dos resultados dos projetos desenvolvidos, a ampliação das métricas de avaliação e meios de verificação, além de gerar argumentos claros e documentados que possam servir de instrumento para apresentação e convencimento de financiadores. Como implicação de ordem acadêmica, pode-se considerar que este trabalho contribui para a ampliação das aplicações das teorias de finanças, do uso de indicadores financeiros para segmentos sem fins lucrativos e para a aplicação do conhecimento aplicado a realidade das organizações.

Destaca-se o reconhecimento de que este trabalho apresenta algumas limitações, dentre as quais: a dimensão e características geográficas e tamanho da amostra utilizada, limitada a oito ONG's. Limita-se ainda a uma proposta de inclusão de indicadores financeiros baseados em retorno sobre investimento e o tratamento dos dados simulados, limitando-se também a aplicação de um único método - o de Valor Presente Líquido. Compreende-se ainda que, em áreas distintas das investigadas no presente estudo, a utilização de indicadores financeiros torna-

se uma tarefa ainda mais complexa, pois, áreas como a assistência social, educação e defesa de direitos, por exemplo, guardam graus de subjetividade elevados em seus resultados, o que dificultaria a aplicação de métodos baseados em indicadores financeiros.

Como sugestão de pesquisas futuras é possível recomendar duas grandes áreas: a primeira relacionada com a expansão das aplicações de indicadores quantitativos e financeiros, a ampliação metodológica dos meios de verificação e do próprio conceito de resultado a partir da aplicação de outros

métodos de análises como: Valor Adicionado (EVA), Retorno sobre o Capital Próprio (ROE) e Retorno sobre Investimento (ROI); a segunda grande área se pauta em uma análise aprofundada de áreas mais subjetivas, como a assistência social, educação e defesa de direitos. Buscando, assim, a identificação de efeitos e indicadores que ofereçam a possibilidade do estabelecimento de métodos quantitativos para mensuração de resultados.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, D. O. S.; ASSIS, L. B.; GONÇALVES, C. A.; ABDALA, R. A. Parcerias entre Estado e Organizações do Terceiro Setor: perspectivas e desafios em dois hospitais de Belo Horizonte e Brasília. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 7, n. 4, p. 187-196, 2014.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- BARNETT, W. P.; CARROL, G. R. Modeling internal organizational change. **Annual Review of Sociology**, v. 13, n.3, p. 21-47, 1995.
- BENÍCIO J. C. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.
- BRUNI, A. L. **Avaliação de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CABRAL, E. H. S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARVALHO, A. O. Avaliação de investimentos em projetos sociais desenvolvidos por organizações do terceiro setor. **Congresso Nacional de Gestão de Projetos CNGP: Management Institute (PMI)**. Salvador, 2011.
- CARVALHO, A. O.; FADUL, E. M. C. Os Fatores críticos de sucesso na gestão de organizações não governamentais. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 2, p. 148-171, 2012.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring Strategic Performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, p. 437-458, 1986.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 7. ed., 2003.
- COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Valuation: measuring and managing the value of companies**. 3rd. ed. New York: Mackinsey & Company, 2001.
- COTTA, T. C. Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 2, p. 126-144, 2014.
- DIERKS, P.; PATEL, A. What is EVA and how can it help your company? **Management**

Accounting, v. 79, n. 5, p. 52-58, 1997.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas, tradução**. São Paulo: Thonson Learning, 1998.

FALCONER, A. P. A Promessa do terceiro setor. In: ISTR Latin America and the Caribbean Network meets, 7., 1999, Santiago. **Latin America and the Caribbean ISTR Regional Network Archive**. Santiago: Book Review, 1999. p. 1 - 24. Disponível em: <http://www.istr.org/networks/lac/archive.htm>. Acesso em: 05 mar. 2015.

FALCONER, A. P. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1984.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. **Desafios da Parceria Governo Setor**. Escola de Serviço Social da UFRJ, 1998.

GROOTAERT, C.; THIERRY V. B. Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative. **Social Capital Initiative Working Paper**, v. 24, n.2, p. 52-64, 2001.

HACKER, M. E.; BROTHERTON, P. A. **Designing and installing effective performance measurement systems**, IIE Solutions, v. 30, n. 8, p. 18-23, 1998.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, n.3 p. 205-238, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance, **Harvard Business Review**, v.70, n. 1, p.71-79, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. The balanced scorecard measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 7, n. 7, p. 18-46, 1992.

KENNERLEY, M. P.; NEELY, A.D. Performance measurement frameworks: a review. In **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, Neely, A. D. (ed), Cambridge University Press, Cambridge, 2001.

KISIL, R. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. 2 ed. São Paulo: Global, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. Atlas, 2005.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDONÇA, L. R.; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração**, v. 39, n. 4, p. 302-308, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4^a.ed. Hucitec: São Paulo/SP, 1996.

MURARO P.; LIMA, J. E. S. Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista FAE**, v. 6, n.1, p.79-88, 2003.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International Journal of Operations & Production Management**, v.19, n. 2, p. 205-228, 1999.

- NEELY, A.; GREGORY, M. Performance measurement system design. **International Journal of Operations & Producty Management**, v. 15, n.3, p. 44-67, 1995.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.
- PMBOK, P.; NEWTOWN S. P. Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em**, 2008.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Philanthropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**. v. 77, n. 6, p. 121-130, 1999.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JEFFE, J. F. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Fundamentos de metodología de la investigación**. McGraw-Hill, 2007.
- SLOMSKI, V. **Mensuração do resultado econômico em entidades públicas: uma proposta**. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.
- STEPHENS, K. R.; BARTUNEK, R. R. What is economic value added? **Business Credit**, v. 99, n. 24, p.39-42, 1997.
- TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégia de atuação**. 3. ed, São Paulo: Atlas, 2007.
- TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark,1996.
- TANGEN, S. Improving the performance of a performance measure. **Measuring Business Excellence**. v. 9, n. 2, p. 4-11, 2005
- TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado**. São Paulo: Editora Unijuí, 2004.
- VALADEZ, J.; MICHAEL B. Monitoring and evaluating social programs in developing countries. **Economic Development Institute of the World Bank Series**. Banco Mundial, Washington, DC (1994).
- VALARELLI, L. L. Indicadores de resultados de projetos sociais. **Apoio à Gestão**. Rio de Janeiro: RITS, 1999.
- VOLTOLINE R. **Terceiro setor planejamento e gestão**. 2. ed. Editora Senac: São Paulo, 2004.

NOTA

(1) Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho/UNINOVE. Mestre em Administração pela Universidade Salvador/UNIFACS. MBA em Finanças Corporativas pela Universidade Salvador/UNIFACS. Graduado em Administração pela Escola Superior de Administração Marketing e Comunicação/ESAMC. Pesquisador e professor do Centro Universitário Jorge Amado/UNIJORGE, Salvador/BA.

(2) Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho/UNINOVE. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Pesquisador e professor do Centro de

Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE, Cascavel/PR.

(3) Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho/UNINOVE. Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina/UEL. Especialista em Gestão Financeira pela Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD. Graduado em Administração pela Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD. Pesquisador e Funcionário Público no cargo de Administrador na Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD, Dourados/MS.

(4) Doutora em Economia pela Escola Superior de Agricultura Luiz Queiroz/ESALQ/Universidade de São Paulo/USP. Mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa/UFV. Graduada em Economia pela Universidade Estadual de Londrina/UEL. Pesquisadora e docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho/UNINOVE, São Paulo/SP.

Enviado: 30/03/2016

Aceito: 10/04/2017