FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

Tereza Angélica de Moura Sidrim

GESTÃO BASEADA EM VALOR: UM ESTUDO SOBRE SUA APLICABILIDADE NO HOSPITAL DA LIGA NORTE-RIOGRANDENSE CONTRA O CÂNCER EM NATAL

Natal/RN
2008

TEREZA ANGÉLICA DE MOURA SIDRIM

FARN
BIBLIOTECA
T2010M
Po Co 01

GESTÃO BASEADA EM VALOR: um estudo sobre sua aplicabilidade no Hospital da Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer em Natal

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Adriana Isabel Backes Stepan, M.Sc.

Natal
2008

RB: 31.849
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M001057
10/02/09

M
657:658.1
S572g
2008
ex.01

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Sidrim, Tereza Angélica de Moura.
Gestão baseada em valor: um estudo sobre sua aplicabilidade no Hospital da Liga Norte-Riograndense contra o câncer em Natal / Tereza Angélica de Moura Sidrim. – Natal: FARN, 2008.
50f.

Orientador: Adriana Isabel Backes Stepan (M.Sc.)
Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Contabilidade – Monografia. 2. Terceiro Setor – Monografia. 3. Gestão baseada em valor – Monografia. I.Título.

RN/FARN/BC CDU 657:658.1

TEREZA ANGÉLICA DE MOURA SIDRIM

GESTÃO BASEADA EM VALOR: um estudo sobre sua aplicabilidade no Hospital da Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer em Natal

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovado em _____ de _____ de _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

_____

Adriana Isabel Backes Steppan, M.Sc.
Orientadora

_____

Thereza Angélica Bezerra de Souza Santos, Esp
Membro Examinador

_____

Disiane de Fátima Araújo da Costa, M.Sc.
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dá força e ânimo em todos os momentos de minha vida, me guiando sempre no caminho do bem.

Aos meus Mestres, pelo empenho em me ensinar não só os conteúdos, mas também o respeito pelo outro, mesmo nas diferenças.

Em especial a Adriana, minha orientadora. Não só pela atenção nesse trabalho, mas pelo exemplo profissional e pessoa que você é.

A minha tia Ana Maria que tão gentilmente emprestou Danilo para digitar este trabalho num momento muito importante.

Aos amigos que compreenderam minhas ausências e aos novos amigos conquistados nesses quatro anos, amigos sinceros e fiéis, amigos pra vida toda.

A colaboração da Liga Norte-Riogandense Contra o Câncer, através da pessoa de Ethel, pela sua atenção e disposição no fornecimento dos dados.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste curso.

FARN

RESUMO

Diante de recentes mudanças no mundo empresarial, mais especificamente na gestão de seus ativos, as Organizações passaram a adotar posturas de gerenciamento mais eficientes. Como é o caso da Gestão Baseada em Valor (GBV): um novo modelo de gestão que está sendo adotado por empresas voltadas para a geração de valor. Sabe-se que, devido à globalização, a gestão das empresas vem procurando novas formas de atuar, procurado sair do conceito convencional de busca de lucro e rentabilidade e se direcionando na criação de valor para o acionista. Por isso, com as mudanças que estão ocorrendo no cenário econômico e social, torna-se cada vez mais importante à preocupação com o meio ambiente e com as causas sociais. Em virtude disso, surgem várias organizações com finalidade de defender tais causas, como por exemplo, o Terceiro Setor, o qual é constituído por organizações sem fins lucrativos e não-governamentais que têm como objetivo gerar serviços de caráter público, promovendo benefícios à sociedade. Pode-se afirmar que a principal característica das organizações do Terceiro Setor é a sua finalidade social. Porém, a geração de lucro não elimina, a princípio, a possibilidade de existir sobra financeira, obrigando, assim, que essa sobra seja reinvestida integralmente na própria organização. Mas as organizações do Terceiro Setor, em muitas regiões, sofrem a falta de uma coerência gerencial e de um planejamento estratégico adequado à sua realidade. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é avaliar uma nova ferramenta de gestão aplicada ao Terceiro Setor. Para a elaboração dessa pesquisa, como metodologia, foi feito um estudo de caso na Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer no ano de 2007. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental nas seguintes fontes primárias: relatórios contábeis publicados pela entidade (Balanço Patrimonial e DRE) e documentos internos fornecidos pela entidade. A pesquisa enquadra-se como quantitativa. O estudo mostrou que, é possível aplicar a Gestão Baseada em Valor (GBV) em entidades do terceiros setor. Porém é preciso fazer adequação para a realidade do setor, devido à mudança de foco do acionista para a comunidade.

Palavras-Chave: Terceiro Setor. Gestão Baseada em Valor. Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer.

ABSTRACT

Face the recent changes in the business world, more specifically in the management of assets, the Organizations began to adopt a more efficient managerial posture. That is the case of the Value Based Management (VBM): a new model of management that is being adopted by companies focused on generating value. It is known that, due to globalization, the managers of the companies have been looking for new ways of acting, trying to distance themselves from the conventional concept of searching for gain and profitability and directing towards the creation of value to their shareholder. Therefore, with the changes that are occurring in the economical and social scenario, the concern with the environmental and social causes becomes each time more important. Because of that, many organizations have appeared with the aim of defending those causes. For example, the third sector, which is composed by non profitable and non governmental organizations that have the goal of generating services of public nature, providing benefits for the society. It is possible to affirm that the main characteristic of the organizations of the Third Sector is their social objective. But, the generation of profit doesn't eliminate, at first, the possibility of existing financial surplus. These companies are committed to reinvest their surplus entirely in the organization itself. However, the Third sector organizations, in many regions, suffer with the lack of managerial coherence and of a strategic planning that is adequate to their reality. In this sense, the objective of this paperwork is to evaluate a new management tool applied to the Third Sector. To elaborate this research, as a methodology, a case study was done on Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer, in 2007. The data was collected through document research and the following primary sources: accounting reports published by the body (balance sheet and annual balance) and internal documents provided by the Organization. The research is consider quantitative. The study showed that it is possible to apply to the Value Based Management (VBM) to organizations of the third sector. However, it is necessary to adapt to the reality of the sector, due to a change of focus by the shareholder to the community.

Key-Words: Third Sector. Value Based Management. Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer.

LISTAS DE ABREVIATURAS

ABIFCC	-	Associação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Combate ao Câncer
CACEN	-	Centro Avançado de Oncologia
Cebas	-	Certificado de Entidade Beneficentes de Assistência Social
CFC	–	Conselho Federal de Contabilidade
CMPC	-	Custo Médio ponderado de Capital
CNAS	-	Conselho Nacional de Assistência Social
CRC	–	Conselho Regional de Contabilidade
DEPECOM	-	Departamento de Ensino, Pesquisa e Educação Comunitária
EVA®	-	Valor Econômico Agregado / Valor Residual
GBV	–	Gestão Baseada em Valor
INV	-	Investimento
LNRCC	-	Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer
MVA®	-	Valor de Mercado Adicionado / Valor Agregado pelo Mercado
NBC	-	Normas Brasileiras de Contabilidade
NPV	-	Valor Presente Líquido
ONG	–	Organização não Governamental
OSCIPs	-	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OSCs	–	Organizações da Sociedade Civil
ROI	-	Retorno sobre o Investimento
SUS	-	Sistema Único de Saúde
UPF	-	Utilidade Pública Federativa
VBM	-	Value Based Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....9
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....9
1.2 OBJETIVOS.....12
1.2.1 Geral.....12
1.2.2 Específicos.....12
1.3 JUSTIFICATIVA.....12
2 REVISÃO DE LITERATURA.....16
2.1 ORIGEM DO TERCEIRO SETOR.....16
2.2 A LEGISLAÇÃO DO SETOR.....20
2.3 UTILIDADE PÚBLICA FEDERAL (UPF).....21
2.4 DIFICULDADES DO SETOR.....23
2.5 GESTÃO BASEADA EM VALOR.....24
2.6 VALOR ECONÔMICO AGREGADO OU ADICIONADO (EVA®).....30
3 METODOLOGIA.....36
3.1 TIPO DE PESQUISA.....36
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....36
3.3 COLETA DE DADOS.....37
4 ANÁLISE.....38
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....38
4.1.1 Cálculo do Valor Econômico Agregado EVA®.....38
4.1.2 Análise do Valor Econômico Agregado EVA®.....39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....44
REFERÊNCIAS.....45
ANEXOS.....48

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos, pelo apoio que deles recebo em todos os projetos de minha vida.
Ao meu esposo, Dayve, que constantemente me acompanhou e me apoiou nesses anos de curso.

1 INTRODUÇÃO

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Diante de recentes mudanças no mundo empresarial, mais especificamente na gestão de seus ativos, as organizações passaram a adotar posturas de gerenciamento mais eficientes. A Gestão Baseada em Valor (GBV) é um novo modelo de gestão que está sendo adotado por empresas voltadas para a geração de valor.

Devido à globalização, a gestão das empresas vem procurando novas formas de atuar, procurado sair do conceito convencional de busca de lucro e rentabilidade e se direcionando na criação de valor para o acionista. Segundo Assaf Neto (2007a, p.177), "O objetivo de criar valor aos acionistas demanda outras estratégias financeiras e novas medidas do sucesso empresarial, todas elas voltadas a agregar riqueza a seus proprietários". Em virtude dessa nova gestão das organizações, a contabilidade e a análise de balanço serão mais requisitadas e atuantes na geração de informações mais precisas para os seus diversos usuários.

Com as mudanças que estão ocorrendo no cenário econômico e social, torna-se cada vez mais importante a preocupação com o meio ambiente e com as causas sociais. Tem-se discutido bastante a forma como as organizações tratam seu investidor e a forma como buscam riquezas. Quer dizer, se para o acionista ou para a sociedade, uma vez que essa busca desenfreada pode causar prejuízo. Hart; Milstein (2004) defendem a criação de valor sustentável, no sentido de conciliar a valorização para o acionista e o desenvolvimento sustentável.

> Com a queda do comunismo na última década, o capitalismo emergiu como a ideologia econômica dominante no mundo. Infelizmente, os resultados produtivos em dez anos de capitalismo global não têm sido uniformemente positivos. A saturação dos mercados desenvolvidos, a ampliação do fosso entre ricos e pobres, o crescimento dos níveis de degradação ambiental e a preocupação de que o mundo desenvolvido possa estar perdendo o controle sobre sua própria densidade

> populacional, vêm se combinando e criando entraves à economia global (HART; MILSTEIN. 2004, p. 65).

Em virtude disso, surgem várias organizações com finalidade de defender tais causas, como por exemplo, o Terceiro Setor, o qual é constituído por organizações sem fins lucrativos e não-governamentais que têm como objetivo gerar serviços de caráter público, promovendo benefícios à sociedade. Essas organizações vêm crescendo vertiginosamente, mantendo-se através de doações voluntárias, bem como de parcerias com empresas lucrativas.

Essa parceria entre empresas lucrativas e não lucrativas beneficiou a ambos. As empresas lucrativas, pois mostram para a sociedade suas responsabilidades sociais, agregando valor para os acionistas. Já para as empresas não lucrativas como uma grande fonte de recursos financeiros para dar continuidade ao trabalho.

A maioria das empresas do Terceiro Setor surgiu por iniciativa de pessoas com muita vontade de ajudar aos outros, sem experiência alguma em gestão, conseqüentemente, com muitas dificuldades para administrar. É errôneo pensar que a organização sem fins lucrativos não pode ser lucrativa, já que esse lucro será revertido em prol de novos projetos sociais. Nessas instituições não existe a pessoa do acionista, isso quer dizer que não há distribuição de dividendos, pois o retorno gerado é reinvestido para a sociedade.

A principal característica das organizações do Terceiro Setor é a sua finalidade social. A geração de lucro não elimina, a princípio, a possibilidade de existir sobra financeira, obrigando, assim, que essa sobra seja reinvestida integralmente na própria organização. Ao gerar superávit, essas organizações têm condições de se auto-sustentar, no entanto, são poucas as organizações sem fins lucrativos que conseguem sua auto-sustentação. Pode-se afirmar que as organizações do Terceiro Setor, em muitas regiões, sofrem a falta de uma coerência gerencial e de um planejamento estratégico adequado à sua realidade. As dificuldades são muitas, salientado, principalmente, a financeira, que apesar da criatividade em atrair recursos, tem mostrado um diferencial positivo na manutenção de muitas organizações do Terceiro Setor.

Assim, este trabalho tem como objetivo avaliar uma nova ferramenta de gestão aplicada ao Terceiro Setor. Ferramenta esta capaz de melhorar seu desempenho administrativo e financeiro para demonstrá-la aos seus investidores.

Diante do exposto anteriormente, surge a seguinte questão: **Há aplicabilidade da gestão baseada em valores nas organizações do Terceiro Setor?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Verificar se há aplicabilidade da Gestão Baseada em Valor junto ao hospital da Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer de Natal.

1.2.2 Específicos

- Buscar, na literatura especializada, fundamentos teóricos relacionados à Gestão Baseada em Valor;
- Identificar a viabilidade da mensuração do valor econômico agregado no setor a ser pesquisado;
- Identificar as variáveis necessárias para a mensuração do valor na entidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Terceiro Setor vem a ser um intermediário entre o Estado e as questões sociais no campo político e econômico. Segundo Camargo (2002, p. 15):

> Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, que, com sua missão ímpar de prestar em benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil.

FARN

São as organizações sem fins lucrativos que buscam mudanças na forma de pensar, atuar e sentir da sociedade, promovendo igualdade para todas as camadas sociais através do interesse coletivo, bem como orientam aos que compõem a organização no tocante a criar condições de competição com os setores privilegiados. Porém, definir seu papel perante a sociedade é uma tarefa difícil por tratar-se de uma realidade nova, complexa e diversificada.

A captação de recursos, por exemplo, é um grande entrave que as organizações enfrentam, já que necessitam de doações, parcerias com o Estado e com o setor privado para se manterem e suprirem a necessidade de bens e serviços da maioria da sociedade.

Outro exemplo refere-se à Legislação brasileira, antiquada e inadequada, que não acompanha a evolução do setor. Deixando brechas para práticas abusivas em nome da filantropia e da ação social. E também por não saber como tratar o crescimento da responsabilidade social por parte do setor privado empresarial e das relações de parceira entre órgãos públicos e organizações não-governamentais. Isochpe (2005). Essa afirmação é reforçada por Paes (2006, p. 131) "Não existe, ainda, no âmbito do sistema normativo brasileiro, uma definição jurídica do que será esse Terceiro Setor, ou uma qualificação de entidades jurídicas já existentes para tarefas concernentes àqueles".

Pode-se relatar ainda a "gestão social", já que de acordo com Voltolini (2004, p. 20) "Hoje, o Terceiro Setor (re)surge no âmbito das ciências da administração, tendo como ponto central a gestão, e operando segundo a lógica e a racionalidade do setor privado, que tem o lucro como objetivo". Uma indagação a ser feita diante dessa afirmação é se as entidades filantrópicas devem adotar a forma de gestão das empresas do setor privado, pela premissa de que se é bom para a empresa vai ser bom para o Terceiro Setor.

Diariamente, as organizações tomam decisões que vão afetar direta ou indiretamente o seu funcionamento. Por isso, a necessidade de uma gestão empresarial; já que é preciso administrar recursos humanos, criar eficientes estratégias mercadológicas e políticas de captação de recursos. A captação de recurso, inclusive, é um fator primordial para o bom desempenho da organização. Diante desse contexto, o

gestor pode se encaixar como político-institucional, técnico administrativo, psicossocial, educacional, bem como agente de mudanças (VOLTOLINE, 2004).

Pode-se afirmar que, as organizações, em razão de sua complexidade e das possibilidades temáticas relevantes que terminam levantando na sociedade, necessitam de um planejamento estratégico com a intenção de estabelecer projetos executáveis.

No Brasil, poucos são os dados e ou estudos disponíveis sobre o Terceiro Setor, dificultando, assim, a geração de informações para a sociedade. Existem hoje, no Brasil, cerca de 250 mil Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que empregam algo como 1,5 milhões de pessoas voltadas para assistência social, saúde, geração de emprego e renda, dentre outros (RITS, 2008).

Nos anos 80, as Organizações não Governamentais (ONGs), tipo mais recente das OSCs, se multiplicaram em defesa dos direitos humanos e em projetos de desenvolvimento social, sendo as maiores em educação e saúde. Na década de 90, as organizações de assistência social e as recreativas continuaram a crescer. Mas, as que mais cresceram foram as profissionais (RITS, 2008).

A entidade estudada é a Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer. Trata-se de uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, e que tem como prioridade a oncologia, oferecendo, também, serviços em outras áreas médicas. A Liga é referência em atendimento com cerca de 80% através do Sistema Único de Saúde (SUS). Hoje, ela arrecada recursos de investimentos Federais, doações da população e empresários parceiros, os quais, junto com os voluntários, organizam campanhas.

A Liga surgiu da iniciativa de um grupo de profissionais da área de saúde na Casa de Recolhimento onde os pacientes eram deixados pelos familiares para morrer, sendo aí sua primeira sede. Atualmente, ela possui 06 unidades, sendo todas voltadas ao estudo, tratamento e cura do câncer. São elas: Hospital Dr. Luiz Antônio, que atende unicamente SUS, desde atendimento ambulatorial a procedimentos cirúrgicos, o Centro Avançado de Oncologia (CACEN) que abrange a parte ambulatorial, exames em geral e tratamento de radioterapia, quimioterapia, exames de diagnósticos por imagem e laboratoriais e medicina nuclear.

A Policlínica, também unidade participante do grupo a ser estudado, atende pacientes da área de oncologia, bem como outras especialidades médicas, prestando

serviços para pacientes do SUS, convênios e particulares; a Unidade de Oncologia do Seridó (Caicó/RN), destinada aos pacientes do interior do Estado que faz atendimento ambulatorial especializado e tratamentos quimioterápicos, além da Casa de Apoio ao Paciente com Câncer, gerida pela Rede Feminina da Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer, um braço voluntário da Liga, que dá abrigo, refeições, atendimento e o que for necessário para pacientes de outras cidades. E, por fim, o Departamento de Ensino, Pesquisa e Educação Comunitária (DEPECOM) que oferece Residência Médica na área de Mastologia e atende a estágios curriculares, extracurriculares, voluntários e intercâmbio.

O estudo se justifica em função do grande crescimento de organizações sem fins lucrativos em todo o Brasil, tendo em vista que os instituidores dessas organizações têm pouco conhecimento com relação à administração de uma empresa, bem como na forma de gestão a ser adotada. De acordo com Associação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Combate ao Câncer (ABIFCC), no ano de 2005 foram registrados os seguintes dados sobre a Liga: média de 153 leitos, 36.075 pacientes matriculados, 69.075 consultas, 7.906 internações, 6.985 cirurgias, 125.965 rádio, 25.630 quimioterapia, 2.613 novos casos, 54% taxa de ocupação, 72,61 ocupação SUS e 412.493 atendimentos.

Nesse sentido, a contabilidade contribui à medida que fornece indicadores que revelam o processo de agregação de valor, mostrando e evidenciando maneiras de captar mais recursos, bem como a forma de geri-los. Tudo isso através da utilização da ferramenta da Gestão Baseada em Valor, a qual serve como subsídio no processo de tomadas de decisões estratégicas operacionais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ORIGEM DO TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor surgiu em virtude da necessidade de um novo setor que intermediasse os conflitos entre o Estado (primeiro setor) e o Mercado (segundo setor). Onde o Estado visa a Administração Pública, que muitas vezes não faz seu papel perante a sociedade e o Mercado, que são os indivíduos e a iniciativa particular que, às vezes, almeja o crescimento a qualquer custo. Diante disso, os interesses acabam ficando truncados por falta de flexibilidade.

> [...] junto com o estado (Primeiro Setor) e com o Mercado (Segundo Setor), identifica-se a existência de um Terceiro Setor, mobilizador de um grande volume de recursos humanos e materiais para impulsionar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, setor no qual se inserem as sociedades civis sem fins lucrativos, as associações civis e as fundações de direito privado, todas entidades de interesse social (PAES. 2006, P. 121).

Segundo Camargo (2002), o Terceiro Setor surgiu também em virtude de aspectos históricos como:

- Crise do Estado do bem-estar social: acúmulo de funções do Estado protetor e regulador ocasionando ônus nos cofres públicos, criando uma burocracia consolidada;
- Crise do desenvolvimento: na década de 70, devido os choques do petróleo, a crise econômica fez a sociedade perder seu poder aquisitivo por motivo da alta da inflação e da diminuição da renda. Diante disso a demanda pelo aprimoramento das questões sociais degrada, a ponto do Estado não suportar o acúmulo de papeis;
- Crise no meio ambiente: motivou as empresas a adotar consciência também sobre suas conseqüências nas áreas de saúde pública, qualidade de vida e outros fatores que justifiquem a organização a integrar um movimento consistente pela filantropia;

- Crise do Socialismo: deixou brecha na área da assistência social a ser suprida pelas novas entidades não-estatais;
- Expansão dos meios de telecomunicações: possibilitou maior fluxo de informações entre localidades de difícil acesso;
- Crescimento econômico: formação da classe média urbana nas décadas de 60 e 70, formadoras de opinião e convivência com adversidades sociais – ofereceu poder para liderar o empreendimento de ações filantrópicas.

O mesmo autor ressalta ainda que há mitos que interferem na imagem da filantropia como:

- Empecilhos da administração científica na fase expansionista, como burocracia, perda de eficiência e da motivação;
- O terceiro Setor não surgiu para competir com o Estado, mas para com ele cooperar por meio de financiamentos e políticas sociais;
- O conceito de filantropia é histórico, presente desde a Antiguidade sob diversas formas e em várias civilizações, enfatizado mais pela religião.

> [...] Independente das adversidades, a tendência das entidades é a da busca da auto-análise para uma abordagem mais profissional e organizada – impondo o dilema entre a informalidade e a institucionalização – e a valorização das relações institucionais como o governo e outras entidades civis (CAMARGO, 2002, P. 23).

Esse novo setor vai abranger às organizações privadas com características de pública, que ocupará uma posição de mediadora no ambiente político-econômico, pois irá prestar serviços de interesse social, que irá sofrer interferência do Estado e do Mercado. De acordo com Camargo (2002, p. 15),

> O "meio-termo" é uma expressão difundida que se reporta à idéia de equilíbrio de valores, buscando entre os extremos opostos de uma ideologia, um caminho central conciliador, que seja composto por premissas de ambos os elementos em debate, tendo em vista pontos comuns entre si.

A primeira instituição do Terceiro Setor conhecida é a Igreja Católica que tem como premissa básica a caridade cristã, buscando a generosidade e a solidariedade

para com a sociedade e o bom relacionamento com o Estado. Porém essa harmonia acabou com a proclamação da República e a promulgação da Constituição liberal de 1891. Em 1930, foi com o Presidente Getúlio Vargas que o Estado passou a se responsabilizar pela área social (VOLTOLINI, 2004, P.17).

Conceituar Terceiro Setor não é fácil devido sua diversidade de natureza e campo de atuação e papel a desempenhar. Uma definição básica sobre o Terceiro setor trata das instituições privadas, sem fins lucrativos que objetivam o interesse social. Paes (2006, p. 122) conceitua o Terceiro Setor como um "[...] conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento". Voltolini (2004) define esse setor como uma organização sem fins lucrativos, pois sua natureza é privada e finalidade pública, direcionada para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral, e dos excluídos.

De acordo com Camargo (2002, p. 18):

> A essência do Terceiro Setor reporta-se a um conceito abstrato e ideológico, no qual se atribui a existência de um mecanismo social público, porém não-estatal. Ao mesmo tempo, tem um conteúdo concreto, referente ao conjunto de entidades filantrópicas sem fins lucrativos, que reúne um aparato de recursos particulares em defesa de interesses coletivos.

O termo Terceiro Setor foi traduzido do inglês '*third sector*' sendo dito dessa forma no Brasil. Já nos Estados Unidos esse conceito é mais rico e forte devido o tempo de experiência social e jurídica, pois são associações com organizações não governamentais e organizações sem fins lucrativos, mostrando a vontade dos gestores em atingir os objetivos da entidade, revertendo o lucro do exercício (CAMARGO, 2002). De acordo com o mesmo autor, no Brasil são identificadas como "sociedade civil", que surgiram de ações coletivas e possuem o papel de intermediação de atuação entre o Estado e o mercado. Esse conceito foi revitalizado no período ditatorial, fazendo a sociedade buscar novas formas de atuação em causas sociais fora do âmbito governamental e também da visão do mercado criando, assim, Terceiro Setor.

Essa afirmação é ratificada por Ioschpe (2005, p. 26),

> Na América Latina, inclusive no Brasil, é mais abrangente falar-se de "*sociedade civil*" e de suas organizações. Esse é um conceito do século XVII que desempenhou papel importante na filosofia moderna, sobretudo entre autores da Europa continental. Designava um plano intermediário de relação entre a natureza, pré-social, e o Estado, onde se completaria a socialização pela obediência a leis nacionais.

O Terceiro Setor agrupa entidades dos mais variados tipos de atuação e com isso gera essa dificuldade em se ter uma definição, como já foi relatada. Os tipos de entidade que compõem o setor são: Associações, Fundações, Sindicatos, Cooperativas, Igrejas e ONGs (CAMARGO, 2002).

Para Paes (2006, p. 123),

> Em termos do direito brasileiro, configuram-se como organizações do Terceiro Setor, ou ONGs – Organizações Não-Govenamentais, as entidades de interesse social sem fins lucrativos, como as associações, e as fundações de direito privado, com autonomia e administração própria, cujo o objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos difusos ou emergentes.

O Terceiro Setor tem um caráter estratégico de grande relevância para qualquer entidade que se preocupa com o desenvolvimento social e a junção de valores democráticos, pluralistas, comprometidos com a solidariedade e o sentido de comunidade. "No Brasil, apesar da forte presença do Estado, a ineficiência deste abre espaço para muitas iniciativas" (PAES, 2006, p. 129).

Por outro lado, o modo que a entidade é administrada é de relevante importância para sobrevivência da entidade diante das influências do mundo. Pois apesar de ser sem fins lucrativos, tem que saber gerir os recursos recebidos. Nesse sentido Voltoline (2004, p. 19) diz que "[...] assim é que vozes, das mais sérias a outras nem tanto, vaticinam a gestão como definidor do sucesso ou fracasso das instituições do Terceiro Setor, perante as novas exigências do mundo globalizado".

2.2 A LEGISLAÇÃO DO SETOR

A legislação em vigor para o Terceiro Setor ainda é incipiente devido ser um setor novo com poucos estudos e da falta de flexibilidade vigente na legislação como um todo. No entanto, merece consideração à criação da chamada "Lei das Oscips" ou "Marco Legal do Terceiros Setor", que foi estimulada por duas rodadas de interlocução política entre sociedade civil e o Estado, com a promoção do Conselho da Comunidade Solidária, entre 1997 e 1998 (BORGES, 2003, p. 64).

No dia 30 de junho de 1999, O Presidente da República regulamentou por intermédio do Decreto nº 3.100 a Lei 9.790, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, instituindo e disciplinando o Termo de Parceria, e dá outras providências.

A Lei 9.790 veio para constatar o caráter público das organizações da sociedade civil, que ainda não haviam sido reconhecidas pelo Estado, gerando um sistema de classificação que busca a diferenciação das organizações sem fins lucrativos de interesse público das de benefício recíproco e de caráter comercial (BORGES, 2003).

Destaca ainda a importância da referida lei ao "termo de parceria" que tem o intuito de facilitar e desburocratizar o acesso das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos a fundos públicos. "O Termo de parceria é o mais recente instrumento jurídico de regulamentação das relações entre a esfera pública e as organizações sem fins lucrativos" (BORGES, 2003, p. 83).

O Terceiro Setor também é regulamentado pelo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/02), Constituição Federal e pelas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC T 10) do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

No Brasil existem duas formas jurídicas de uma organização sem fins lucrativos que são: fundação privada e associação civil sem fins lucrativos. O Novo Código Civil define legalmente associação como: "Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não-econômicos", ou

seja, pessoa jurídica de direito público, constituída pela junção de pessoas que visam a não lucratividade. O Código Civil e a Lei de Registros Públicos determinam os procedimentos e requisitos para sua criação (BORGES, p. 2003).

Uma fundação privada é criada quando uma pessoa física ou jurídica concede bens com intuito social e determinado. O órgão fiscalizador é o Ministério Público e o Poder Judiciário. O Novo Código Civil diz: "Art. 62. Para criação de uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, datação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser a maneira de administrá-la" (BORGES, 2003, P.).

Além do registro do estatuto e atos constitutivos decorrentes da Lei de Registro Públicos (Lei n°. 6.015, de 31 de dezembro de 1973), as organizações têm que fazer os registros suplementares que são: regularização fiscal, trabalhista e do espaço físico utilizado, que são registros obrigatórios.

Existem também os registros facultativos, vinculado a alguns títulos e qualificações concedidos pelo poder público. Borges (2003, p. 50) cita como exemplos:

- o registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS);
- a obtenção das declarações de Utilidade Pública (em âmbito Federal, Estadual e Municipal);
- a obtenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (Cebas);
- a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip).

2.3 UTILIDADE PÚBLICA FEDERAL (UPF)

Utilidade Pública Federativa (UPF) tem fundamentação legal pela Lei nº. 91/35; Decreto nº. 50.517/61 e Decreto nº. 3.415/00. É uma declaração concedida pelo Ministério da Justiça à entidade que faz o bem em benefício coletivo, e que satisfaz os requisitos legais para poder receber essa titulação.

O título "É um papel onde está escrito que a entidade recebeu um certificado de qualidade, uma honraria ou uma diferenciação" (Ordem dos Advogados... 2007). Ele vai trazer para a entidade diversos benefícios como reconhecimento público, recompensa pelo trabalho, credibilidade, prestígio, lisura, transparência administrativa, agregar valor, atrair investimentos, obter financiamentos e doações, isenção de tributos, entre outros, em virtude de ter que cumprir os requisitos determinados na legislação.

Para que uma entidade obtenha o reconhecimento de UPF tem que atender a requisitos e exigências legais. Segundo Borges (2003, p.52) os requisitos são:

- possuir personalidade jurídica;
- estar em efetivo e contínuo funcionamento, nos três anos imediatamente anteriores, com exata observância dos estatutos;
- não remunerar, por qualquer forma, os cargos de diretoria, dos conselhos fiscais, deliberativos ou consultivos;
- não distribuir lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretextos;
- comprovar, mediante apresentação de relatórios circunstanciais dos três anos de exercício anteriores à formulação do pedido, que promove a educação ou exercer atividade de pesquisas científicas, de cultura até mesmo artística, ou filantrópicas, estas de caráter geral ou indiscriminado, predominantemente;
- que sues diretores possuam folha corrida e moralidade comprovada;
- obriga-se a publicar, anualmente, a demonstração de receitas e despesas realizadas no período anterior, desde que contemplada com subvenção por parte da união, nesse mesmo período.

A entidade que possui o Título de UPF goza de vantagens que, de acordo com a Ordem dos Advogados do Brasil Secção de São Paulo (2007), são as seguintes: dedução no Imposto de Renda das pessoas jurídicas; receber subvenções, auxílios e doações; realizar sorteios (autorizado pelo Ministério da Justiça); realizar rifas beneficentes, jogos e similares; requer isenção da cota patronal (INSS); possibilitar o pleito de outros títulos ou direitos e pré-requisito para obter o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (Cebas).

De acordo com as informações disponibilizadas pelo Ministério da Justiça do RN (2008), no Estado existem cadastradas 92 (noventa e duas) Entidades de Utilidade Pública no Rio Grande do Norte cadastradas no site do Ministério da Justiça, das quais 42 (quarenta e duas) estão localizadas na cidade do Natal. A Liga Norte-Riograndense,

FARN

Contra o Câncer teve sua certidão de Título de Utilidade Pública Federativa (TUPF) emitida em 06 de julho de 2007.

2.4 DIFICULDADES DO SETOR

Há pouco tempo foi que se começou a reconhecer a importância do Terceiro Setor no âmbito da sociedade e da economia em virtude da capacidade de movimentar recursos humanos e materiais, capacidade de gerar empregos e pela sua participação democrática, exercício de cidadania e responsabilidade social (PAES, 2006, p. 126).

> Na medida em que a sociedade reconhece cada vez mais a necessidade de uma profunda transformação social e legítima o Terceiro Setor como veículo desse processo, acentua-se a responsabilidade das organizações em a qualidade da gestão e a eficiência das ações e projetos sociais (VOLTOLINI, 2004, p. 45).

Em meio a essa pluralidade de atuação do setor, o Governo, cada vez mais, vem transferido atribuições às organizações sem fins lucrativos, que normalmente só conhecem a visão do mercado e Estado (IOSCHPE, 2005, p. 102). O autor ressalta ainda dificuldades que atravessam o caminho da caridade privada:

> [...] e no Brasil, onde a legislação geral parece flexível, uma antiga história de oposições entre sociedade civil e Estado autoritário gerou regulamento que, há pouco, comprometeram seriamente a posição legal do Terceiro Setor, tornando a designação "entidade civil de interesse público" um caso de favoritismo e vínculos pessoais.

Diante disso Ioschpe (2005) ainda relata o uso fraudulento das ONGs para prover de subsídios públicos para alguns políticos no Brasil, como um problema de legitimidade do setor.

Outro ponto de desafio enfrentado pelo setor é a eficiência, diante da necessidade de mostrar a capacidade e a competência do setor, devido sua flexibilidade, criatividade e sensibilidade às sugestões e preocupações populares.

Geralmente, os gestores das organizações sem fins lucrativos possuem pouco ou nenhum preparo administrativo, causando ineficiência para o setor. Para melhorar o gerenciamento das organizações, é indispensável o treinamento de administradores nas habilidades exigidas para o setor: capacitar administradores que vão capacitar organizações que vão capacitar comunidades (IOSCHPE, 2005, p. 105).

Atualmente, o desafio enfrentado pelo setor trata da sustentabilidade financeira e do capital humano. Com relação à sustentabilidade financeira, os pontos a serem observados são: inicialmente as empresas são criadas por pessoas de boa vontade, que contam, no início, com o apoio de doares estrangeiros, públicos ou privados; com o crescimento em escala e complexidade, começam a surgir os problemas de sobrevivência; cortes na assistência externa, em virtude do aumento das organizações sem fins lucrativos. Com relação à sustentabilidade do capital humano, se observa que os ativistas do Terceiro Setor começam a assumir cargos no Governo, deixando as organizações desfalcadas de recursos humanos (IOSCHPE, 2005, p. 107).

Mais um desafio para o Terceiro Setor é a captação de recursos no setor público, no setor privado e com as pessoas físicas. A captação de recursos conforme Adulin (apud Tachizawa, 2002, p. 176), é um dos maiores desafios que organizações do Terceiro Setor enfrentam na atualidade. Com a crescente escassez de recursos e o aumento de competitividade para obter fundos, as organizações se vêem, cada vez mais, obrigadas a aprimorar e inovar nas formas de captação de recursos. Nesse contexto, discute-se a aplicação de gestões que visam à maximização de riqueza neste setor, como tentativa de ampliar a otimização dos recursos escassos.

2.5 GESTÃO BASEADA EM VALOR

Gestão Baseada em Valor (GBV) ou gestão voltada para criar valor ao acionista vai identificar o que cria e o que destrói valor dentro da empresa, auxiliando no direcionamento dos investimentos e a racionalizar o portfólio de produtos através de indicadores que vão interferir diretamente no negócio (BLATT, 2001, p. 144)

De acordo com Crepaldi (2004, p. 287),

> O Gerenciamento Baseado no Valor (GBV) é uma mudança no comportamento dos executivos. Consiste em fazê-lo pensar e agir como se fossem acionistas. É uma expressão que reúne um conjunto de ferramentas que auxiliam os administradores a operar uma empresa com foco na criação de valor para o acionista.

Copeland; Koller; Murrin (2002, p. 87) definiram o conceito de Gestão Baseada em Valor (GBV) como:

> A VBM é um processo integrado, cujo objetivo é melhorar o processo de tomada de decisões estratégicas e operacionais na organização como um todo, a partir da ênfase atribuída aos principais v*alue drivers* da empresa. A prioridade da VBM não deve ser a metodologia, mas sim a mudança na cultura da empresa. Um administrador que tenha o valor como principio está tão interessado nas sutilezas do comportamento organizacional como em usar a avaliação como métrica do desempenho e ferramenta de decisão.

A Gestão Baseada em Valor parte da premissa que o objetivo principal de uma empresa é maximizar o valor ao acionista, ou seja, buscar ao máximo agregar riqueza para os proprietários. O valor é criado ao acionista no momento em que as receitas cobrem todos os custos e despesas que acontecem, inclusive o custo de oportunidade do capital próprio (ASSAF NETO, 2007b).

> Criar valor para uma empresa ultrapassa o objetivo de cobrir os custos explícitos identificados nas vendas. Incorporando o entendimento e o cálculo da remuneração dos custos implícitos (custo de oportunidade do capital investido), não cotejado pela contabilidade tradicional na apuração dos demonstrativos de resultados, e, conseqüentemente, na qualificação da riqueza ao acionista. (ASSAF NETO, 2007a, p.177).

O conceito de custo de oportunidade é o quanto a empresa deixou de ganhar por ter aplicado seus recursos em um investimento de igual risco, ou seja, "[...] o quanto à empresa deixou de ganhar em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra" (MARTINS, 2001, p. 250). Para Perez Junior e Oliveira (2005, p. 289), o conceito de custo de oportunidade é "[...] o quanto poderia ser

FARN

ganho com a utilização alternativa do capital ou qualquer outro fator produtivo". Deste modo a empresa, na tentativa de atrair investidores, tem que aproveitar todas as oportunidades que agreguem mais valor econômico que a sua atividade operacional Copeland; Koller; Murrin (2002, p. 103) dizem que "[...] os administradores precisam certifica-se de que identificaram oportunidades de criar valor e de que agem em relação a elas regulamente".

Daí a relevância da Gestão Baseada em Valor por ser um modelo de gestão mais moderno em que todos da empresa se preocupam em aumentar seu valor, definindo políticas estratégicas que busquem a criação de valor aos acionistas da empresa e buscando todas as oportunidades que o ambiente externo proporcionar (ASSAF NETO, 2007a).

Segundo Martin; Petty (2004, p. 6), a premissa fundamental sobre a qual os sistemas VBM são baseados é "[...] que para sustentar o processo de criação de valor, o desempenho da gestão deve ser medido e recompensado utilizando-se de métricas que podem estar ligadas à geração de valor para o acionista".

Conforme Assaf Neto (2007a, p. 181),

> O sucesso de um empreendimento é medido por sua capacidade de adicionar riqueza a seus acionistas dentro de um horizonte indeterminado de tempo, e não entendido dentro de uma visão efêmera dos resultados, muitas vezes conseqüências de variáveis que não se repetirão no futuro.

Para que seja possível avaliar a capacidade de agregar valor, são criados direcionadores de valor, que vai incluir as variáveis escolhidas pela administração (ASSAF NETO, 2007a).

> O principal indicador de agregação de riqueza é a criação de valor econômico, que se realiza mediante a adoção eficiente de estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras. Para avaliar a capacidade de agregação de valor da empresa, são desenvolvidos direcionadores de valor dos negócios, cobrindo as diversas variáveis estratégicas selecionadas por sua administração (ASSAF NETO, 2007a, p. 181).

Estratégias Diferenciadoras e Financeiras → Criação de Valor → Valor de Mercado → Riqueza

Quadro 01 - Esquema da visão sistêmica de uma gestão baseada em valor
Fonte: ASSAF NETO, 2007a, p. 181.

Os Direcionadores de Valor são as variáveis que influenciam o valor da empresa, que permite o estudo de toda a cadeia de resultados que agrega valor à empresa, bem como as áreas responsáveis pelas decisões e ainda, orientar a organização em cumprir as metas estabelecidas (ASSAF NETO, 2007a).

Os autores Martin; Petty (2004, p. 78) ressaltam ainda que "[...] os direcionadores de valor proporcionam uma conexão direta entre decisões financeiras e o valor da empresa, e como tal, oferecem o melhor enfoque para a gestão voltada à geração de valor ao acionista".

Conforme Assaf Neto (2007a, p. 181) capacidades diferenciadoras são entendidas como "estratégias adotadas que permitem às empresas atuarem com um nível de diferenciação em relação a seus concorrentes de mercado, assumindo uma vantagem competitiva e maior agregação de valor aos proprietários". Isso retrata que a utilização de estratégias diferenciadoras vai levar as organizações a estarem sempre à frente da concorrência ocasionada de uma gestão eficiente.

As estratégias financeiras estão ligadas diretamente com criar valor para o acionista através de medidas financeiras como a substituição de capital próprio por capital de terceiros, devido à taxa de juros mais baixa. Ou pela relação entre valor de mercado e as receitas operacionais de venda (ASSAF NETO, 2007a.).

Diante disso, o autor reforça que "As estratégias financeiras, assim como as capacidades diferenciadoras, estão voltadas ao objetivo da empresa de criar valor a seus acionistas" (ASSAF, 2007a, p. 182). Dessa forma, evidencia-se que os gestores têm que traçar estratégias e objetivos que esteja em concomitância com a criação de valor da empresa (ou para a sociedade), sem deixar de analisar e observar a empresa como um todo.

O Quadro 2 retrata as mais importantes capacidades diferenciadoras adotadas nas empresas, bem como direcionadores de valor.

CAPACIDADES DIFERENCIADORAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRECIONADORES DE VALOR
Relações de Negócios	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e empregados, como fundamento diferenciador do sucesso empresarial.	fidelidade dos clientes; satisfação dos empregados; atendimento dos fornecedores; alternativas de financiamento.
Conhecimento do Negócio	Ter a visão ampla da empresa a sinergia do negócio. Visa ao efetivo conhecimento de suas oportunidades e mais eficientes estratégias de agregar valor.	necessidade dos clientes; dimensão e potencial do mercado; ganhos de escala; ganhos de eficiência operacionais.
Qualidade	Desenvolver o produto que o consumidor deseja adquirir pelo preço que se mostra disposto a pagar.	preço de venda mais baixo; produtos com maior giro; medidas de redução de custos; satisfação dos clientes com novos produtos.
Inovação	Atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção etc.	rapidez no atendimento; redução na falta de estoque; tempo de produção; valor de produção; tempo de lançamento de novos produtos.

Quadro 2 – Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor.
Fonte: ASSAF NETO, 2007a, p. 183.

Tendo definido as estratégias a serem adotadas pela empresa, eles devem ser ajustados com as decisões operacionais, decisões de financiamento e decisões de investimento. Assaf Neto (2007a) diz que o sucesso da empresa na criação

de valor está diretamente ligado à união dessas estratégias financeiras, de acordo com o quadro 3.

ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DIRECIONADORES DE VALOR
Operacionais	Maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preços, compras, vendas e estoques etc. Voltadas a criar valor.	Crescimento das vendas; prazos operacionais de cobrança e pagamentos; giro dos estoques; margem de lucro.
Financiamento	Por meio das decisões de financiamento, procura-se minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento de seu valor de mercado.	Estrutura de capital; custo de capital próprio; custo de capital de terceiros; risco financeiro.
Investimento	Implantar estratégias de investimento voltadas a agregar valor aos acionistas, por meio da obtenção de uma taxa de retorno maior que o custo de capital.	Investimento em capital de giro; investimento em capital fixo; oportunidades de investimentos; análise giro x margem; risco operacional.

Quadro 3 – Estratégias financeiras e direcionadores de valor
Fonte: ASSAF NETO, 2007a, p. 184.

> No gerenciamento do desempenho individual encontram-se duas imperativas da criação de valor. Uma delas faz com que os administradores pensem como proprietários, por meio da ligação de sua remuneração a formas de comportamento que criem valor para o acionista. A outra é de que, em uma economia que se baseia cada vez mais no conhecimento, o talento administrativo é, em si, uma importante fonte de valor e, portanto, as empresas precisam atrair e reter o talento por meio da oferta de incentivos atraentes (COPELAND; KOLLER; e MURRIN, 2002, p. 110).

2.6 VALOR ECONÔMICO AGREGADO OU ADICIONADO (EVA®)

Crepaldi (2004) aponta que as técnicas de gerenciamento de empresas a cada dia que, passa se tornam mais complexas e necessitam de constante aprendizado sobre os métodos de avaliação de desempenho, visto que as empresas podem criar ou destruir riqueza diante de fatores econômicos.

Assaf Neto (2007a, p. 186) acrescenta que:

> A evolução contemporânea das Finanças passa necessariamente pelo conceito e mensuração do valor, conseqüência de vantagens competitivas e estratégias financeiras desenvolvidas, restaurando a competitividade das empresas e sua atratividade econômica.

A contabilidade tradicional segue padrões contábeis que podem ser questionáveis por falta de adaptação diante das constantes mudanças econômicas e financeiras, fazendo com que os seus usuários (executivos e investidores) recebam relatórios que não suprem suas necessidades. Em conseqüência disso são feitos ajustes contábeis para a avaliação mais exata de criação de riqueza e para que as demonstrações contábeis reflitam a situação econômica e financeira mais real da empresa (ASSAF NETO, 2007b).

O Valor Econômico Agregado (EVA®) é uma medida de desempenho que auxilia a contabilidade na geração de informações contábeis mais próximas da realidade da empresa. Seu conceito, segundo Ehrbar (2000, p. 1) "[...] é uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria das demais ao incluir sobre o lucro pelo custo total e o capital que uma empresa utiliza".

Conforme Assaf Neto (2007a) o EVA® é o principal direcionador de valor da empresa que é o indicador que mostra o valor que excedeu diante da remuneração mínima exigida pelos proprietários da empresa, mostrando se a empresa está criando ou destruindo valor baseado no desempenho operacional.

Ratificando o que foi dito, Blatt (2001, 145), diz que:

O EVA® é um avanço em relação aos indicadores usados tradicionalmente pelo mercado (como retorno de lucro líquido sobre o patrimônio), porque leva em conta o custo do capital investido na empresa, revelando efetivamente quanta riqueza foi gerada no período determinado. Alem disso, a facilidade de cálculo desse indicador produz respostas rápidas para um mercado dinâmico que pede informações imediatas sobre a saúde econômica das empresas.

Para Assaf Neto (2007a, p. 186),

> O Valor econômico agregado (EVA®) é uma medida de criação de valor identificada no desempenho operacional da própria empresa, conforme retratado pelo relatório financeiro. Seu calculo exige algumas adaptações nos demonstrativos de resultado, procurando, entre outras medidas, evidenciar sua parte operacional legítima, a segmentação do Imposto de Renda sobre os resultados da atividade e os benefícios fiscais provenientes do uso de capital de terceiros.

O EVA® é patenteado pela empresa Stern & Stwart, sendo criado no início da década de 90, que junto aos conceitos de VPL (Valor Presente Líquido) avalia os custos da empresa descontando o custo de capital (ASSAF NETO, 2007b). O autor ressalta ainda que, uma maneira de identificar se a empresa está agregando ou destruindo valor econômico, é fazendo a comparação do Retorno sobre o Investimento (ROI) com o Custo Médio Ponderado do Capital (CMPC). Desta forma, a empresa terá embasamento para tomar suas decisões financeiras de modo que "[...] remunere as expectativas de rendimento de seus proprietários de capital" (ASSAF NETO, p. 269).

Calcular o EVA® requer conhecimento do custo total de capital da empresa (CMPC), que é igual à média ponderada de cada fonte de capital (próprio e de terceiros) por sua respectiva participação na estrutura de financiamento. "Representa, em essência, o custo de oportunidade do capital aplicado por credores e acionistas como forma de compensar o risco assumido no negócio" (ASSAF NETO, 2007a, p. 186).

Uma estrutura básica de calcular o EVA® é a seguinte:

EVA = (ROI – CMPC) x INV

Onde:

- ROI é o retorno sobre o investimento formado pelo lucro operacional dividido pelo investimento;
- CMPC que é o custo médio ponderado de capital que é a média ponderada dos custos de capital próprio e de terceiros;
- INV é o investimento de capital próprio e de terceiros captados pela empresa e aplicados no negócio (total de ativo reduzido do passivo de funcionamento-passivo não oneroso).

A fórmula (ROI – CMPC) é dita também como ROI Residual (RROI), que mostra o quanto gerou a mais de retorno dos investimentos feitos diante do que os proprietários de capital esperavam receber. Pode ser conhecido também como spread econômico da empresa, que indicam a relevância das estratégias financeiras escolhidas em agregar valor aos acionistas (ASSAF NETO, 2007a).

O EVA® possui relevância, pois faz relação com custo de oportunidade do capital investido realizado, destacando a eficácia da administração da empresa. "Empresas que convivem com a gestão baseada em valor têm uma visão mais direcionada à concepção dos negócios, à continuidade do empreendimento e ao objetivo de maximização da riqueza de seus acionistas" (ASSAF NETO, 2007a, p. 187). O autor ressalta ainda que o EVA® os ganhos econômicos que podem acontecer, em virtude de uma gestão mais eficiente do risco, uma melhor estrutura de capital e maior giro. "São as estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras, conforme já foi citado, que formarão as vantagens competitivas da empresa em relação a seus concorrentes e a continuidade do empreendimento" (ASSAF NETO, 2007a, p. 187).

Martin; P etty (2004, p. 111) relatam que em um seminário feito pela Stern Stewart & Co., Bennett Stewart destacou pontos fundamentais sobre o valor econômico, e um deles dizia que o EVA "[...] deve proporcionar uma visão compartilhada: ele é o sistema de gestão financeira. Para se obter o benefício do EVA®, devemos utilizá-lo para tudo; caso contrário, não será eficiente; ele se torna muito complexo se for utilizado somente em determinadas áreas."

Ehrbar (2000, p. 5) relata que a importância da utilização total do EVA®, pois não vai apenas somar custos e calcular lucro. O EVA® é:

> A estrutura que subjaz um novo e abrangente sistema de gestão financeira empresarial que orienta cada decisão, desde orçamentos operacionais anuais até orçamentos de capital, planejamento estratégico e aquisição e desinvestimentos.

Relata ainda que o sistema de gerência financeira utilizado atualmente nada mais é que um conjunto de regras, diretrizes e procedimentos que não condizem, muitas vezes, com a realidade da empresa, gerando conflitos dentro da organização por utilizar variáveis de desempenho que não se relacionam com o valor do negócio.

> O sistema de gestão financeira – um conjunto de políticas, procedimentos, medidas e métodos financeiros que guiam e controlam as operações e estratégias de uma empresa – diz respeito a coisas como a determinação e comunicação de metas financeiras, tanto interna quanto externa; avaliação de planos para lucros de curto prazo e planos estratégicos de longo prazo; alocação de recursos, desde a decisão de comprar ou não equipamento novo até a aquisição ou desinvestimento de empresas inteiras, avaliação do desempenho operacional do ponto de vista financeiro; e rastreando as fontes daquele desempenho até as alavancas estratégicas e operacionais disponíveis aos gerentes (EHRBAR, 2000, p. 5).

Assim sendo, a formação do EVA® é estabelecida pelas estratégias financeiras de investimento (maior giro dos investimentos, identificação de oportunidades de investimento e eliminação de ativos destruidores de valor), de financiamentos (melhor alavancagem financeira) e operacionais da empresa (preços competitivos, logística e distribuição, escala de produção, qualidade de custo) (ASSAF NETO, 2007a, p. 204). O EVA® demonstra os resultados baseados em resultados já ocorridos, pois é baseado nos relatórios financeiros (passados ou projetados). Quem vai determinar o valor adicionado da empresa é o valor presente de todos os EVA® futuros (MARTIN; PETTY, 2004).

MVA® também é uma marca registrada pela Stern Stewart & Co., que tem como finalidade mostrar o quanto a empresa irá auferir de riqueza para o acionista no decorrer de sua vida útil (CREPALDI, 2006). De acordo com Blatt (2001, p. 150) MVA® é definido como “a diferença entre o valor de uma empresa (quanto se obteria ao se vender todas as suas ações) e o capital investido pelos acionistas”, ou seja, é a diferença entre o valor de mercado da empresa e seu capital investido.

> A medida de valor agregado pelo mercado (MVA – *Maket Value Added*) reflete a expressão monetária da riqueza gerada aos proprietários de capital determinada pela capacidade operacional da empresa em produzir resultados superiores a seu custo de oportunidade (ASSAF NETO, 2007a, p. 189).

O MVA® pode ser calculado através da seguinte fórmula (ASSAF NETO, 2007a).

MVA = EVA® / CMPC

A diferença entre o valor total de mercado (ações e endividamentos) e o capital total é o MVA®, é uma medida de criação de riqueza que mostra quanto a empresa criou ou deixou de criar de valor para ela própria (EHRBAR, 2000). Essa medida de valor é similar ao cálculo do NPV (Valor Presente Liquido) de uma empresa. O NPV é o método de fluxo de caixa descontado para avaliação de um investimento, que desconta todos os fluxos de caixa futuros esperados de um projeto para o presente, pelo custo de capital. "[...] o MVA é a estimativa do mercado do valor presente líquido agregado de todos os projetos [...]" (EHRBAR, 2000, p. 36).

Os valores utilizados para as medidas de desempenho acima descritas não podem ser tirados diretamente da contabilidade tradicional, já que geralmente não condizem com a realidade econômica da empresa. Em virtude disso, se faz necessário adotar critérios de ajuste para converter o valor contábil em econômico (EHRBAR, 2000). Martin; Petty (2004, p. 96) ratificam a afirmação acima quando dizem: "[...] os proponentes do EVA® fazem ajustes adicionais ás demonstrações financeiras num esforço para melhor refletir o sentido econômico dos dados".

Diversos são os ajustes em potencial que podem ser feitos nos princípios contábeis geralmente aceitos e nos tratamentos contábeis, porém são apenas dois os ajustes mais usados por qualquer empresa. O primeiro trata do cálculo do lucro operacional que se resume na exclusão das despesas financeiras, já que as despesas financeiras ocorreram em virtude de decisões de investimento dos gestores. Já o segundo ajuste ocorre em decorrência do imposto de renda, que já deve estar abatido do lucro operacional (EHRBAR, 2000).

> A apuração do EVA® exige alguns ajustes nos ativos e resultados da empresa, conforme geralmente relatados em seus demonstrativos financeiros. Algumas medidas [...] como a identificação do genuíno lucro operacional e a separação de Impostos de Renda sobre o resultado operacional (despesas) e sobre as despesas de juros (benefícios fiscais) (ASSAF NETO, 2007a, p. 193).

Martin; Petty (2004, p. 189) destacam que um ponto conflitante na aplicação da gestão baseada em valor é o plano de remuneração, devido sua vinculação com o desempenho apresentado. Como a empresa tem como objetivo principal maximizar o valor para o acionista, "[...] o programa de remuneração deve medir as atividades dos empregados que contribuem na direção desse objetivo e recompensá-las".

Assaf Neto (2007a, p. 193) relata que,

> Não devem subestimar as dificuldades de implantação de uma gestão baseada no valor nas empresas, principalmente pelo lado das mudanças que o modelo normalmente exige, e também pela resistência cultural muitas vezes presente nas organizações. O sucesso da implantação do conceito de gestão baseada em valor depende basicamente do envolvimento de todo o pessoal da empresa, assumindo as responsabilidades e os méritos determinados pelo modelo. Há de se criar, ainda, incentivos e compensações sempre vinculados ao valor criado pelos diferentes segmentos da empresa.

O EVA® não deve ser utilizado apenas como medida financeira, mas como uma ferramenta de mudança de conduta referente à utilização do capital e outros incentivos. "O EVA® busca proporcionar os incentivos gerenciais corretos para a mudança de comportamento, incluindo o modo como o capital é utilizado, em vez de servir apenas com uma ferramenta de análise financeira" (MARTIN; PETTY, 2004, p. 112).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A tipologia de pesquisa quanto ao procedimento do estudo se caracteriza como estudo de caso, pois analisa um fato com profundidade. Beuren, (2006, p. 84) afirma que "a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se, principalmente, pelo estudo do concentrado de um único caso". Sendo o preferido pelos pesquisadores quando se trata da necessidade do aprofundamento de conhecimentos específicos de um caso. Essa pesquisa teve como base um estudo feito por Alexandre Assaf Neto, Adriana Mª Procópio de Araújo e Mariana Simões F A Fregonesi em 2006 intitulado Gestão Baseada em Valor Aplicada ao Terceiro Setor.

Com relação aos objetivos traçados, a pesquisa é classificada como descritiva, pois estuda características de certo grupo. Gil (1996, p. 46) diz o seguinte: "As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis".

Com relação à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é definido por Beuren (2006, p. 118) como a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo. Neste trabalho, ele é representado pelas Entidades de Utilidade Pública, classificadas como hospitalar, localizadas no Rio Grande do Norte, sendo 07 (sete) instituições, de acordo com os dados divulgados Ministério da Justiça.

FARN

A amostra, segundo Beuren (2006, p. 120), "é uma pequena parte da população ou do universo selecionada em conformidade às regras". No contexto desta pesquisa, constitui-se pelo hospital da Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental nas seguintes fontes primárias: relatórios contábeis publicados pela entidade, documentos internos fornecidos pela entidade, e tabela de pagamentos do Sistema Único de Saúde (SUS) e Assistência Médica de Saúde.

4 ANÁLISE

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1.1 Cálculo do Valor Econômico Agregado EVA®

Para que seja feito o cálculo do Valor Econômico Agregado (EVA®) como indicar de desempenho, foram necessários alguns ajustes e considerações em virtude do estudo ter sido feito em uma organização sem fins lucrativos.

Como já foi demonstrado no item 2.6, o cálculo do EVA® utiliza os seguintes indicadores: ROI (Retorno sobre o Investimento), CMPC (Custo Médio Ponderado de Capital) e INV (valor total do investimento excluindo-se o passivo não oneroso).

No cálculo do ROI é necessário conhecer as receitas, custos, despesas, impostos e os investimentos da organização, que estão disponíveis no Balanço Patrimonial e Demonstrações de Superávit ou Déficit. Desta forma fica evidenciado a possibilidade do cálculo do ROI e dos INV das instituições sem fins lucrativos.

Porém, é necessária que seja feita uma análise nas receitas da entidade em decorrência dos valores recebidos em doação por pessoas físicas e jurídicas e subvenções de Entidades Governamentais, pois são destinadas para suas operações, ou para imobilizações. Diante disso iremos considerar para nossos cálculos os valores destinados a operações da entidade. Em virtude disso, o EVA® mostrará um valor adicionado à comunidade não condizente com os custos dos serviços prestados, pois nas demonstrações do resultado a receita apresentada não faz essa separação. Logo, o procedimento adotado foi à exclusão dessa receita.

Com relação ao cálculo do CMPC (Custo Médio Ponderado de Capital) foi adotada a utilização do custo do capital de terceiros. Sendo feita uma média ponderada entre eles. Como se trata de uma instituição sem fins lucrativos o cálculo do custo de capital próprio é difícil de ser medido, já que o Patrimônio Líquido da empresa é

composto basicamente do Patrimonial Social, que corresponde a doações e investimentos em ativos permanentes, e Superávit ou Déficit Acumulados, que são os resultados acumulados pela empresa.

A entidade estudada é Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer, que é considerada uma das principais entidades de diagnóstico e tratamento do câncer do Nordeste é também sinônimo de democratização e de fácil acesso à medicina especializada.

A Liga conta com voluntários que atuam no Grupo Despertar, que há 15 anos dá suporte e apoio emocional ás vítimas do câncer de mama, Grupo a Voz do Amor, serviço de humanização e voluntariado que começou no ano de 2007 com trinta voluntários e terminou com cinqüenta e Rede Feminina.

A entidade promove parcerias com entidades com fins lucrativos como o projeto Mulheres Pela Vida, patrocinado pelo Instituto Avon, objetivando aumentar a detecção precoce do câncer de mama.

4.1.2 Análise do Valor Econômico Agregado EVA®

As receitas operacionais da LNRCC estão representadas por serviços médico-hospitalares através de convênios e parcerias, sendo a maior representatividade os atendimentos do convênio firmado com o Sistema Único de Saúde – SUS. São realizadas em média de 38.889 atendimentos por mês, e deste montante uma média de 73,10% representam pacientes atendidos pelo SUS, como mostra o quadro 4.

Atendimento Médico-Hospitalar	Quantitativo	%
Convênio com Sistema Único de Saúde - SUS	341.127	73%
Outro Convênios e Particulares	125.541	27%
Total	466.668	100%

Quadro 4 – Total Geral de Atendimentos e Percentual de Atendimentos pelo SUS em 2007.
Fonte: Relatório Anual 2007.

Observa-se no quadro 4 que a representatividade a maior da receita operacional é oriunda que o SUS, que é responsável por mais de 70% dos procedimentos realizados para os pacientes da Liga.

De acordo com Relatório Anual da Liga de 2007 os custos com material de medicamentos cresceram sensivelmente e as receitas não acompanharam a evolução dos custos (demanda de 73,10% gerada pelo SUS).

Diante dessas circunstanciais a Liga fechou o ano de 2007 com um prejuízo de R$ 2,76 milhões, refletindo negativamente no gerenciamento da instituição. Déficit causado por falta de adequação e correção nos valores da Tabela do SUS e também da inadimplência de alguns convênios e órgãos públicos com a instituição. Tabela 1.

Tabela 1 - Proporção de Empréstimos e Financiamentos relevantes em 2007

Cálculo do Resultado Operacional (em R$)	2007
RECEITAS	
Receitas de Serviços	41.169.801
Convênios de Saúde Pública	21.515.123
Receitas Convênios / Particulares	19.654.678
Outras Receitas Operacionais	4.101.220
Subvenções	1.151.705
Doações	1.650.515
Recuperação de Glossas	346.014
Outras Receitas Diversas	952.986
Deduções de Receitas	-
Receitas Não Operacionais	-
Ganho na Alienação do Imobilizado	-
Total das Receitas	45.271.021
DESPESAS	
Custos Médicos Hospitalares	-39.748.417
Despesas Administativas	-6.008.734
Resultado Financeiro Líquido	-2.154.298
Despesas Não Operacionais	-122.079
Outras Despesas	
Total das Despesas	-48.033.528
Resultado Operacional	-2.762.507

Fonte: Relatório Anual 2007 (adaptado).

Em virtude dessa situação a Liga se viu obrigada a utilizar capital de terceiros, através do endividamento junto à rede bancária, para que pudesse continuar com o atendimento aos pacientes. De acordo com Relatório Anual da Liga de 2007 essa foi uma medida drástica, mas necessária para honrar os compromissos com fornecedores, corpo clínico e colaboradores. A tabela 2 mostra a proporção dos empréstimos e financiamentos mais representativos da instituição.

Tabela 2 - Proporção de Empréstimos e Financiamentos relevantes em 2007

Empréstimos e Financiamentos de Curto Prazo em 2007 (em R$)				
Credor	Empréstimos	Financiamentos	Total	
Banco Itaú	1.427.462	1.651.469	3.078.931	29,62%
Unibanco	139.485	-	139.485	1,34%
Unicred	1.511.145	5.666.792	7.177.937	69,04%
Total	3.078.092	7.318.261	10.396.353	100,00%

Fonte: Relatório Anual 2007 (adaptado).

A tabela 2 demonstra o cálculo da proporcionalidade de cada empréstimo e financiamentos levando-se em consideração o valor total de ambos. Constata-se que o Banco Unicred representa mais de 69% dos empréstimos e financiamentos contraídos pela Liga.

Tabela 3 - Média ponderada do CMPC em 2007

Média Ponderada do CMPC em 2007			
Credor		Encargos	CMPC
Banco Itaú	0,2962	0,63125	0,1869763
Unibanco	0,0134	0,2593	0,0034746
Unicred	0,6904	0,1764	0,1217866
Média			31,22%

Fonte: Elaboração Própria 2008.

Com base nos dados da tabela 3, foi calculado o CMPC onde foi feita uma média ponderada do custo do capital de terceiros, pois como já foi mencionado, o cálculo do custo do capital próprio gera controvérsias na sua mensuração. O Banco Itaú

utiliza os encargos de 10% a.a + TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo), o Unibanco estabeleceu juros de 25,93 a.a e o Unicred fixou a taxa de 17,64% a.a. Constata-se que os encargos cobrados são bastante relevantes causando uma grande onerosidade da a Liga, de modo a afetar todo o seu resultado.

Encontrado o CMPC, nota-se que o custo do capital é 31,22%, um percentual bastante significativo, já que o valor anual da Taxa Selic (taxa de juros livre de risco no Brasil) no ano de 2007 foi de 11,18%. Portanto fica claro o quão oneroso para a entidade a captação de recursos através de empréstimos e financiamentos de terceiros.

Outro ponto relevante para o cálculo do EVA® são as despesas operacionais. Nela estão contidas as despesas administrativas e resultado financeiro. Nesse sentido faz-se necessário verificar se, por exemplo, consta despesa de anos anteriores ou que venha a modificar o real resultado atingido pela empresa no ano.

Tabela 4 - Cálculo do EVA® e do EVA® ajustado em 2007

CÁLCULO EVA®		CÁLCULO EVA® AJUSTADO	
ROI (Resultado Operacional / INV)	-14,36%	ROI	-3,16%
Resultado Operacional	-2.762.507	Resultado Operacional	-608.209
Investimento	19.238.251	Investimento	19.238.251
CMPC (Média Cap Terceiros)	31,22%	CMPC (Média Cap Terceiros)	31,22%
EVA® [=(ROI-CMPC)xINV]	-8.768.689	EVA® [=(ROI-CMPC)xINV]	-6.614.391

Fonte: Elaboração Própria 2008.

Ao cálculo do EVA® encontramos um resultado negativo de R$ 8,7 milhões, em virtude do alto percentual do CMPC, ou seja, devido o custo do capital de terceiros que são os empréstimos e financiamentos (passivo oneroso) ser bastante elevado mostrando que a Liga está empresa destruindo valor.

Porém ao ajustar o Resultado Operacional obtemos um EVA® menos negativo. Na DRE da Liga o resultado financeiro corresponde a R$ -2.154.298, que é bastante representativo diante do prejuízo gerado de R$ -2.762.506. Com isso o valor do ROI Ajustado mudou de -14,36% para -3,16% em decorrência do resultado da DRE ter ficado em R$ -608.209.

FARN

Por tudo isso fica evidente que é possível calcular o Valor Econômico Agregado - EVA® para instituições sem fins lucrativos que beneficiam a comunidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

De acordo com os resultados obtidos, pode-se afirmar que a possibilidade, bem como, a necessidade de uma implementação de um sistema estratégico nas organizações sem fins lucrativos se faz preciso. Nesse sentido, a ferramenta Gestão Baseada em Valor (GBV) atende a essa necessidade, dando também suporte às decisões operacionais. A alteração de foco do acionista para a comunidade não se torna inviável à ferramenta, tornando possível à adequação ao Terceiro Setor.

Através dos dados coletados percebe-se que a Liga continua destruindo valor, ou seja, que o valor econômico agregado é negativo, indicando a necessidade de mudanças na gestão da entidade. Porém, há de se levar em consideração que os valores repassados pelo SUS são irrisórios como foi relatado no Relatório Anual da Liga em 2007 e por tratar-se de uma instituição sem fins lucrativos a particularidades a serem levadas em consideração, já que a geração de valor é para o benefício da sociedade e o valor econômico agregado é para a comunidade;

Por tudo isso fica evidente que é possível calcular o Valor Econômico Agregado - EVA® para instituições sem fins lucrativos que beneficiam a comunidade.

Diante de um setor tão complexo e pouco estudado muitas questões podem ser debatidas, como por exemplo, a captação de recursos de forma eficiente e com baixo custo e o impacto da receita do SUS em relação a questão da destruição de valor.

REFERÊNCIAS

ABIFCC. **Associação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Combate ao Câncer.** 2008. Disponível em:<www.abifcc.org.br/desemp_05.html>. Acesso em: 25 abr. 2008.

ASSAF NETO, A. ;ARAUJO, A. M. P; FREGONESI, M. S. F. A. **Gestão Baseada em Valor Aplicada ao Terceiro Setor.** Disponível em: <www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/ed_comemor3/divtrab_alexandre_adriana_mariana_pg105a118.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2008.

_____. A. **Estrututa e Análise de Balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. **Finanças Corporativas e Valor.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007b.

_____. **Mercado Financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, Ilse Maria (org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BLATT, A. **Análise de Balanços** – estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.

BORGES, R. F. **Manual de Administração Jurídica e Financeira para Organizações não-governamental**. São Paulo: Peirópolis, 2003.

BRASIL, **Novo Código Civil**: exposição de motivos e textos sancionados. Lei nº. 10.406, de janeiro de 2002. Brasília: Senado Federal, 2006.

_____, **Ministério da Justiça**. 2008. Disponível em: <www.mj.gov.br>. Acesso em: 25 abr. 2008.

_____, **Banco Central do Brasil**. 2008. Disponível em: <www.bancocentral.gov.br/?SELICDIA>. Acesso em 23 set. 2008.

CAMARGO, Mariângela Franco. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil.** 2.ed. São Paulo: Futura, 2002.

CASS AUDITORES E CONSULTORES S/S. **Relatório Anual 2008 da Liga Contra o Câncer**. Natal, 2007.

CFC. **Conselho Federal de Contabilidade.** NBC T 10. Disponível em: <www.cfc.org.br>. Acesso em: 11 abr. 2008.

CRC-RN. **Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Norte.** *2008*. Disponível em: <www.crc.org.br>. Acesso em: 11 abr. 2008.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COPELAND, T; KOLLER, T; MURRIN, J..**Avaliação de Empresas** – Valuation. Tradução: Allan Vidigal Hastings. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

EHRBAR, Al. **EVA:** valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingíuística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

IOSCHPE, Evelyn. et al. **3º Setor:** desenvolvimento social sustentado. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

HART, S.L.; MILSTEIN, M. B.. Criando Valor Sustentável. **RAE Executive**, São Paulo, v.3, nº2, p. 65-79, 2004. Texto traduzido por Pedro F. Bendassoli. Artigo originalmente publicado na *Academy os Management Executive*, v. 17, n. 2,p. 56-69, 2003.

LNRCC, **LIGA CONTRA O CÂNCER**. 2008. Disponível em: <www.liga.org.br>. Acesso em: 17 abr. 2008.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis:** contabilidade empresarial. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL SECÇÃO DE SÃO PAULO. **Cartilha Terceiro Setor**. 2. ed. São Paulo, 2007.

PAES, J. E. S.. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Sócia**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 6. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.. **Contabilidade Avançada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RECEITA FEDERAL. **Taxa de Juros de Longo Prazo** – *TJLP*. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/REFIS/TJLP.htm>. Acesso em: 22 Ago. 2008.

RITS. **Rede de Informações para o Terceiro Setor**: os recursos da solidariedade. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 21 Abr. 2008.

TACHIZAWA, T. **Organizações não Governamentais e o Terceiro Setor**: criação de ONGs e estratégia de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

VOLTOLINI, Ricardo (org.) **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.

ANEXOS

ANEXO A – Balanços Patrimoniais da Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer em 31 de dezembro de 2007 e 2006

LIGA NORTE-RIOGRANDENSE CONTRA O CÂNCER
BALANÇOS PATRIMONIAIS ENCERRADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007 E 2006 (em R$)

ATIVO	2007	2006	PASSIVO	2007	2006
CIRCULANTE	7.389.073	9.162.256	CIRCULANTE	8.710.259	7.445.372
Disponível	795.644	2.571.571	Fornecedores	3.343.870	2.306.760
Caixa	13.886	19.419	Empréstimos e Financiamentos	3.146.436	3.110.560
Bancos c/Movimento	162.398	1.552.978	Obrigações Sociais e Trabalhistas	772.414	724.962
Aplicações Financeiras	619.360	999.174	Provisão de Férias e Enc Sociais	1.071.253	1.064.291
			Serviços Prestados	-	0
Clientes	4.937.075	4.426.818	Adiantamento de Clientes	76.000	0
Clientes Diversos	6.393.954	4.504.641	Obrigações Tributárias	300.286	238.799
(-) Provisão p/Deved Duvidosos	-1.456.879	-77.823			
			EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	5.864.193	7.025.098
Créditos e Valores	366.424	853.754	Empréstimos e Financiamentos	5.422.940	6.614.309
Estoques	1.278.751	1.296.415	Parcelamento de Tributos	441.253	410.789
Despesas Antecipadas	11.179	13.698			
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO	19.238.251	22.429.213
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	11.655	16.333	Patrimônio Social	6.422.435	6.620.250
Depósitos Judiciais	11.655	16.333	Reserva de Reavaliação	15.578.323	16.092.393
			Déficit	-2.762.506	-283.430
PERMANENTE	26.411.974	27.721.094			
INVESTIMENTOS	2.928	2.928			
Ações de Outras Empresas	2.928	2.928			
IMOBILIZADO					
Bens Imóveis	24.731.209	24.731.210			
Bens Móveis	12.714.529	11.846.292			
(-) Depreciação Acumulada	-11.036.692	-8.928.118			
Imobilizado Líquido	26.409.046	27.649.384			
DIFERIDO	-	68.782			
Benfeitorias de Imóveis de Terceiros	116.542	116.542			
(-) Amortização Acumulada	-116.542	-47.760			
TOTAL ATIVO	33.812.702	36.899.683	**TOTAL PASSIVO**	33.812.702	36.899.683

ANEXO B – Demonstrações do Superávit ou Déficit da Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer em 31 de dezembro de 2007 e 2006

LIGA NORTE-RIOGRANDENSE CONTRA O CÂNCER
DEMONSTRAÇÃO DO SUPERÁVIT OU DÉFICIT EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007 E 2006 (em R$)

	2007	2006
RECEITAS DE SERVIÇOS	41.169.801	37.409.477
Receitas SUS	21.515.123	20.346.370
Receitas Convênios / Particulares	19.654.678	17.063.107
CUSTOS MÉDICOS HOSPITALARES	-39.748.417	-35.687.258
Materiais e Medicamentos	-13.647.201	-13.475.483
Custos com Pessoal Próprio	-9.426.508	-8.890.842
Serviços Médicos e Hospitalares - Terceiros	-8.766.778	-6.817.941
Depreciação e Amortização	-1.388.145	-1.299.196
Custos Diversos	-6.519.785	-5.203.796
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	1.421.384	1.722.219
DESPESAS OPERACIONAIS	-8.163.032	-8.073.538
Despesas Administrativas	-6.008.734	-6.150.887
Despesas com Pessoal Próprio	-3.665.864	-3.457.550
Serviços de Terceiros	-465.481	-378.913
Despesas c/ Glosas	-675.495	-1.239.941
Depreciação e Amortização	-244.967	-229.270
Despesas Tributárias	-73.816	-145.496
Despesas Gerais	-883.111	-699.717
Resultado Financeiro Líquido	-2.154.298	-1.922.651
RESULTADO OPERACIONAL	-6.741.648	-6.351.319
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	4.101.220	6.062.714
Subvenções	1.151.705	2.921.936
Doações	1.650.515	1.476.626
Recuperação de Glosas	346.014	926.082
Outras Receitas Diversas	952.986	738.070
RESULTADO OPERACIONAL	-2.640.428	-288.605
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	-	5.175
Ganho na Alienação do Imobilizado	-	5.175
DEPESAS NÃO OPERACIONAIS	-122.079	-
Provisão para Contingência	-122.079	-
DÉFICIT DO EXERCÍCIO	**-2.762.507**	**-283.430**