



Universidade de Brasília (UNB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Mestrado Acadêmico em Administração

Andre Grangeiro Botelho

Efeitos da Eficiência e Governança no Desempenho
Financeiro de Entidades Sociais

Brasília – DF

2018

Andre Grangeiro Botelho

Efeitos da Eficiência e Governança no Desempenho Financeiro de Entidades Sociais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia, Marketing e Inovação.

Professor Orientador: Dr. Rafael Barreiros Porto

Brasília – DF

2018

Efeitos da Eficiência e Governança no Desempenho Financeiro de Entidades Sociais

Andre Grangeiro Botelho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia, Marketing e Inovação.

Banca Examinadora:

Professor Dr. Rafael Barreiros Porto, PPGA/UnB
Orientador

Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, UCS
Examinador Externo

Professora Dra. Marina Figueiredo Moreira, PPGA/UnB
Examinadora Interna

Professor Dr. Edgar Reyes Junior, PPGA/UnB
Examinador Suplente

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a meus pais que sempre me mostraram a importância dos estudos e como eles podem transformar a vida de qualquer pessoa. À minha amada esposa Solange e a meus maravilhosos filhos, Mikael, Michael, Maria Luísa e André Luiz que sempre me apoiaram nesta jornada, furtando-se, por vezes, de minha presença em momentos importantes, para que pudesse completar a minha caminhada. Vocês são o alicerce da minha vida. Ao professor Rafael por ter acreditado em mim em todos os momentos, até mesmo naqueles em que eu mesmo duvidava que conseguiria. Por seu diuturno apoio e cobranças para que pudesse chegar a um trabalho de excelência na conclusão do curso. Aos professores Edgar e Gabriel pelas orientações dadas em meu projeto, que em muito enriqueceram não só este trabalho, mas também este acadêmico. A todos os meus professores que abriram um novo mundo, cheio de novas perspectivas, com seus sábios ensinamentos e compartilhamento de conhecimentos. A meus colegas pela oportunidade de podermos compartilhar visões tão diferentes, oriundas de realidades tão distintas, mas sempre voltados para um mesmo objetivo. Todos vocês fizeram desta uma jornada maravilhosa e que em muito me transformou. OBRIGADO.

“A educação é a arma mais poderosa que
você pode usar para mudar o mundo”

Nelson Mandela

RESUMO

As entidades sociais vêm se mostrando importantes atores no desenvolvimento da sociedade. Para que essas organizações possam dar continuidade a suas atividades necessitam de ações dirigidas à manutenção de suas condições de atuação, impondo-se constante avaliação de questões que interferem em sua sustentabilidade financeira. Neste trabalho, foi desenvolvido um modelo único no âmbito nacional que avaliou o impacto eficiência operacional, da governança institucional e do macroambiente na sustentabilidade financeira de entidades sociais. Foram efetuadas análises de regressão linear múltipla com dados longitudinais das maiores entidades sociais do país, tendo como variáveis explicadas as métricas de sustentabilidade financeira. O modelo desenvolvido e utilizado, com e sem moderação, mostrou-se adequado para a avaliação da sustentabilidade financeira de entidades sociais e teve nos resultados a demonstração de que o impacto das variáveis explicativas são relevantes e devem ser consideradas pelos gestores e estudiosos do tema.

Palavras-chave: Entidades sociais, sustentabilidade, macroambiente, governança, eficiência operacional.

ABSTRACT

Social entities have shown themselves to be important actors in the development of society. In order for these organizations to continue their activities they need actions aimed at maintaining their operating conditions, imposing a constant evaluation of issues that interfere in their financial sustainability. In this work, a unique model was developed at a national level that evaluated the impact of operational efficiency, institutional governance and macroenvironment on the financial sustainability of social entities. Multiple linear regression analyzes were performed with longitudinal data of the largest social entities in the country, having as variables explained the financial sustainability metrics. The model developed and used, with and without moderation, was adequate for the evaluation of the financial sustainability of social entities and had in the results the demonstration that the impact of the explanatory variables are relevant and must be considered by the managers and scholars of the subject.

Key words: Social entities, sustainability, macroenvironment, governance, operational efficiency

Lista de Figuras

Figura 1	Modelo de pesquisa.....	22
Figura 2	Resultados significativos SMIS - modelo direto.....	36
Figura 3	Resultados significativos SRCE - modelo moderado.....	41
Figura 4	Resultados significativos SCI - modelo direto.....	44
Figura 5	Resultados significativos SNR - modelo direto.....	48

Lista de Tabelas

Tabela 1	Descrição das Variáveis.....	24
Tabela 2	Identificação das Fontes de Dados.....	27
Tabela 3	Análise descritiva.....	31
Tabela 4	Sustentabilidade financeira para manutenção de investimentos sociais.....	34
Tabela 5	Sustentabilidade financeira da resiliência a choques econômicos...38	
Tabela 6	Sustentabilidade financeira da capacidade de investir.....	41
Tabela 7	Sustentabilidade financeira sem novas receitas	45
Tabela 8	Resultados mais impactantes em cada índice.....	49

Sumário

1.	Introdução.....	10
2.	Objetivos.....	12
2.1.	Objetivo principal.....	12
2.2.	Objetivos específicos.....	13
3.	Fundamentação teórica.....	13
3.1.	Ações sob o controle da entidade social.....	14
3.1.1	Governança institucional.....	14
3.1.2	Eficiência operacional.....	18
3.2.	Sustentabilidade de entidades sociais.....	19
3.3.	Variáveis macroambientais.....	21
4.	Método.....	24
4.1	Delineamento da pesquisa	24
4.2	Amostra.....	25
4.3	Procedimento de coleta de dados	25
4.4	Variáveis.....	27
4.4.1	Variável explicativa.....	27
4.4.2	Variável explicada.....	28
4.4.3	Variável moderadora.....	30
5	Resultados.....	32
5.1.	Sustentabilidade financeira para manutenção de investimentos sociais... ..	33
5.2.	Sustentabilidade financeira da resiliência a choques econômicos	37
5.3.	Sustentabilidade financeira da capacidade de investir.....	41
5.4.	Sustentabilidade financeira sem novas receitas	43
6.	Discussão.....	49
7.	Conclusões.....	53
	Referências bibliográficas.....	55

1. INTRODUÇÃO

Parente et al. (2012) indicam que, desde a década de 1990, as entidades sociais vêm ganhando importância no contexto brasileiro graças ao crescimento do número de organizações e ao trabalho que vêm realizando. Weerawardena, McDonald e Mort (2010) relatam que as entidades sociais fornecem bens e serviços que disponibilizados insuficientemente pelos setores empresariais ou público, desenvolvem habilidades, criam empregos e promovem caminhos para a inclusão social. O conjunto de organizações que se dedicam a atuar nesse espaço é tratado como terceiro setor.

Existem diferentes definições de terceiro setor, mas, em sua maioria, guardam elas uma linha central: o atendimento à sociedade, sem visar retorno ou contrapartidas financeiras. Falconer (1999) define o terceiro setor como sendo o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade e voltadas à produção de bens e serviços públicos. Com base nessa definição, é possível a definição das entidades sociais como representantes do terceiro setor.

Tais organizações possuem uma peculiaridade que as diferencia daquelas com fins lucrativos: o retorno financeiro de suas atividades, fundamental para as entidades com fins lucrativos e que, muitas vezes, não ocorre nas entidades sociais, pois não é premissa para sua atividade. Em face dessa peculiaridade, evidencia-se como um dos grandes desafios das entidades sociais a garantia de sua perenidade. Dos Santos, Sublaban, Neto, Giuliani e Spers (2008) relatam casos em que as receitas são inferiores às despesas operacionais e, nesses casos, para fechar o saldo de caixa com zero, e não negativo, são necessários recursos adicionais externos. As entidades sociais devem garantir condições que possibilitem a manutenção de suas atividades ao longo do tempo; e pode-se dizer que a condição fundamental para tanto é a sustentabilidade financeira.

Entende-se como sustentabilidade financeira a existência de recursos que permitam à organização cumprir seus compromissos para com seus beneficiários, seus financiadores e com a comunidade em que atua (Parente et al., 2012). Em complemento a essa definição, Tuckman e Chang (1991) ressaltam a questão do enfrentamento de pressões financeiras como elemento importante para tal sustentabilidade.

Para a manutenção da integralização dos recursos, bem como a prospecção de novas fontes, é importante que a entidade social goze da confiança de doadores e potenciais doadores. A esse respeito, Doherty, Haugh e Lyon (2014) ressaltam que, de acordo com os resultados de sua pesquisa, as entidades sociais devem se utilizar de suas missões como propulsor de seu direcionamento estratégico, buscando sempre a geração de valor social por meio dos resultados de suas ações.

Por sua vez, Harris, Petrovits e Yetman (2014) asseveram que uma boa governança institucional das entidades sociais influencia positivamente nas doações a elas destinadas. Pode-se definir governança institucional como sendo um conjunto de processos, costumes, políticas e normas que regulam uma instituição. Os conselhos de administração e fiscalização, a realização de auditorias e as prestações de contas são elementos que se mostraram importantes para a decisão dos doadores e dos potenciais doadores (Harris, Petrovits & Yetman, 2014).

De forma complementar, Hasnan, Mohamad, Zainuddin e Abidin (2016) registram que o uso de páginas na rede mundial de computadores é elemento importante para o marketing e a promoção de entidades sociais, possibilitando o envolvimento emocional de potenciais doadores.

Outro ponto que se mostra relevante é relatado por Carroll e Stater (2009) ao indicarem que a demonstração de números que retratem a eficiência operacional vem sendo utilizada por potenciais doadores na escolha das destinatárias de seus recursos. Eficiência operacional mede a proporção de despesas administrativas para despesas totais em um determinado período (Frumkin & Kim, 2001).

Os resultados da pesquisa empírica desenvolvida por Prentice (2016) corroboram a importância da consideração das variáveis distintas das econômicas na sustentabilidade das entidades sociais. Destaca ainda que as variáveis financeiras comumente utilizadas em tal análise não são preditores consistentemente significativos de saúde financeira das organizações, frisando que para essas entidades, a diversificação de receita não é método confiável para melhorar sua sustentabilidade financeira. Já seus resultados legitimam a ideia de que as variáveis ambientais, sim, são seus fortes indicativos. O autor reforça que o impacto das variáveis macroambientais já vem sendo discutido na literatura acerca da sustentabilidade, mas não são identificados testes empíricos acerca do tema. Elementos como o ramo de atuação, a localização da entidade social, questões

regulatórias, variações na economia são variáveis que devem ser consideradas na análise da sustentabilidade financeira das entidades sociais.

É nesse contexto que se desenvolveu o presente trabalho, como busca de resposta abalizada à seguinte questão:

Qual o impacto da eficiência operacional, da governança institucional e do macroambiente na sustentabilidade financeira de entidades sociais?

Com base na afirmação feita por Prentice (2016) de que as forças sociais, políticas e econômicas em constante mudança afetam o setor sem fins lucrativos, e apesar da imprescindibilidade de forte estrutura financeira para adaptação a esses novos cenários, impõe-se igualmente a análise de outros aspectos que não esse.

Corroborando tal entendimento, Doherty, Haugh e Lyon (2014) relatam que os gestores de entidades sociais enfrentam desafios na gestão dos interesses dos investidores e na manutenção de sua missão e de seus propósitos, uma vez que podem eles ser divergentes, sendo certo que as pesquisas quanto à sustentabilidade das entidades sociais predominantemente se concentram em métricas financeiras específicas da organização (intra-organizacionais).

Tal percepção mostrou-se alinhada com as teorias de sustentabilidade de entidades sociais investigadas para o desenvolvimento do modelo a ser utilizado neste trabalho (Tuckman & Chang 1991; Chang & Tuckman 1994; Froelich, 1999; Carroll & Stater, 2009; Weerawardena, McDonald, & Mort, 2010; Bowman, 2011 e Frumkin & Keating, 2011) em que os aspectos financeiros são a base de todas elas.

Os resultados que serão expendidos no momento oportuno propiciarão um modelo para avaliação, pelas organizações do terceiro setor, da relevância de envidar esforços e recursos no desenvolvimento de ações que envolvam suas condições de sustentabilidade financeira, tomando como referência o impacto das atividades de governança institucional e de eficiência operacional, podendo estes se constituir em elementos essenciais na definição de suas estratégias de atuação.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Com base nas informações já apresentadas quanto à necessidade de se ter uma avaliação quanto a fatores que podem influenciar na sustentabilidade de entidades sociais, chegou-se ao objetivo principal deste estudo que é:

- Avaliar o impacto da governança institucional, da eficiência operacional e do macroambiente, na sustentabilidade financeira de entidades sociais.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da pesquisa realizada são:

1 - Comparar o impacto, na sustentabilidade financeira das entidades sociais, de ações sob seu controle (governança institucional e eficiência operacional) *versus* eventos fora de seu controle (variáveis macroambientais);

2 - Analisar se há efeito moderador das variáveis macroambientais na relação entre as ações sob seu controle e sua sustentabilidade financeira.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Falconer (1999) elenca quatro aspectos como sendo os principais desafios que as organizações do terceiro setor devem enfrentar para que possam alcançar êxito em suas missões: transparência, qualidade de serviço, capacidade de articulação e sustentabilidade. Cada um desses aspectos deve ser objeto de especial atenção, na busca do atendimento dos preceitos da entidade e no desenvolvimento de ações que propiciem o atingimento de suas finalidades.

Dentre esses, no interesse desta análise, serão abordados elementos que se referem à transparência, como parte da governança institucional, à sustentabilidade e à geração de garantias de perenidade das ações das instituições do terceiro setor.

3.1. AÇÕES SOB O CONTROLE DAS ENTIDADES SOCIAIS

Como elementos comportamentais das entidades sociais identificam-se a governança institucional e a eficiência operacional, que são indicadores que estão sob o controle de seus administradores, a quem compete a decisão de adotá-los ou não.

3.1.1 Governança Institucional

Tsai e Yamamoto (2005) relatam que apesar de as entidades sociais apresentarem algumas características e fins específicos, seu funcionamento se assemelha às entidades com fins lucrativos. Dentre essas semelhanças, os autores destacam os problemas quanto à segregação entre a propriedade e o controle, que potencializa a ocorrência de conflitos de interesses denominados “conflitos de agência”, contexto em que a governança institucional se faz indispensável com a aplicação de mecanismos ou princípios aptos a prevenir sua ocorrência e/ou minimizar seus efeitos. Harris, Petrovits e Yetman (2014) relatam os reflexos da boa governança institucional das entidades sociais nas doações a elas dirigidas.

Segundo Leal e Famá (2007), a importância da governança institucional não se concentra apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou outras entidades. Ressaltam que a adoção de boas práticas de governança institucional possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminui a assimetria informacional, fortalecendo a convergência dos interesses de todas as partes envolvidas e a maximização da criação de valor na instituição. Asseveram que a eficiência de um programa de governança institucional depende da atuação de quatro agentes principais: conselho de administração, diretoria (CEO), auditoria independente e conselho fiscal, pela relevância das funções que desempenham, principalmente para o processo de prestação de contas, equidade e transparência, considerados como os três elementos formadores do tripé da governança institucional.

Harris, Petrovits e Yetman (2014) relatam que os conselhos, a realização de auditorias e as prestações de contas, são elementos que se mostraram importantes para a decisão dos doadores e parceiros.

Alinhado a essa questão, Campos (2003) elenca o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal como instrumentos preponderantes para uma boa governança das entidades sociais. Coule (2015) relata que o papel dos conselhos é controlar e/ou restringir o comportamento da administração para que esta esteja alinhada com os interesses aos quais a entidade social se propõe.

Segundo proposição de definição feita por Leal e Famá (2007), o conselho de administração, também podendo ser nomeado como conselho curador, superior ou deliberativo, é um dos órgãos com poder de decisão em uma organização, responsável por traçar as metas e diretrizes da entidade, a fim de que sejam alcançadas as finalidades para as quais ela foi criada e que estão previstas no respectivo estatuto, sendo ainda responsável por aprovar o orçamento e as contas da entidade.

Outro elemento relevante para a governança institucional é a presença de um conselho fiscal. Frezatti, Nascimento e Junqueira (2009) relatam que ao Conselho Fiscal compete, em observância dos princípios da transparência e da equidade, a prestação de contas, contribuindo para o melhor desempenho da organização.

Peleias, dos Santos e Tinoco (2017) ressaltam que o Conselho Fiscal contribui para a continuidade das entidades, ao realizarem a fiscalização e acompanhamento dos atos dos órgãos da administração. Tal papel tende a ser executado através do exame das contas das organizações, o que acarretará na emissão de parecer pela aprovação ou rejeição da prestação de contas, o qual subsidiará o Conselho de Administração em sua análise.

Alinhados com a proposição de Leal e Famá (2007), Carneiro, Oliveira e Torres (2011) registram que as entidades sociais possuem como uma de suas principais características a necessidade de fazer transparecer, interna e externamente, as ações desenvolvidas. Tsai e Yamamoto (2005) acrescentam que a transparência é o atendimento das demandas e dos interesses dos diversos stakeholders, devendo as instituições estar aptas a responder de pronto qualquer questionamento no tange às suas atividades, a todas as dúvidas que possam surgir das partes relacionadas.

Heckert e Silva (2008) expressamente assentam que os doadores oferecem dinheiro e tempo em troca de gratidão, reconhecimento ou satisfação de

necessidades psicológicas, sendo a prestação de contas instrumento fundamental para o atendimento dessas necessidades.

Como instrumento para demonstração de transparência das atividades e ações de uma organização social, Dhanani e Connolly (2015) apontam os relatórios anuais como meio de prestar contas à sociedade quanto às ações desenvolvidas na busca do atingimento do que lhe constitui a razão de existir e que vêm a atender aos anseios da sociedade e das partes diretamente interessadas nas ações da entidade. Frisam a importância da divulgação de informações verídicas e em formato de fácil compreensão.

Quanto à possibilidade de retorno de valores aportados pelos doadores, Falconer (1999) frisa a importância do setor empresarial para o terceiro setor e afirma que possuem objetivos distintos aos dos indivíduos ao realizarem suas doações. O autor afirma que os indivíduos que se envolvem com questões sociais, tendem a ocorrer por questões de filantropia, no sentido de caridade desinteressada, sem visar retorno ou contrapartidas. Já o setor empresarial pode ter como objetivo o atendimento de interesses (mesmo que indiretos) da empresa, como por exemplo a contribuição para formação de uma imagem institucional positiva ou o fortalecimento de mercados consumidores futuros. Com base nessas necessidades, faz-se necessário um forte processo de governança e a transparência das ações, com vistas a comprovar o atingimento dos objetivos dos investidores empresariais.

Dessa forma, a entidade deve ser absolutamente transparente em relação a suas atividades e práticas, pois a divulgação de informações claras e acessíveis aos diversos interlocutores é fundamental para a manutenção da credibilidade junto aos doadores.

Por meio das prestações de contas é que a transparência de fato se concretiza e confere credibilidade às entidades sociais (Carneiro, Oliveira & Torres, 2011), ou seja, a divulgação, adaptação e análise das ferramentas para accountability fomentam a legitimidade e a credibilidade das entidades perante a sociedade.

Porém, para que sejam efetivas a accountability e a transparência, a prestação de contas deve ser realizada voluntariamente e não vista como ferramenta coercitiva. Segundo Tinoco (2002) o balanço social é um instrumento de gestão e de informação que visa a evidenciar, da forma mais transparente possível, informações

econômicas e sociais do desempenho das entidades aos mais diferenciados usuários. Isso implica responsabilidade e dever de comunicar com exatidão e diligência os dados de sua atividade, de modo que todos os que se relacionem com a entidade possam avaliá-la, compreendê-la e eventualmente criticá-la.

Ainda nesse sentido, Carneiro, Oliveira e Torres (2011) consideram a prestação de contas nas entidades sociais como uma necessidade perante seus doadores, promovendo a transparência e a comunicação com os diversos envolvidos, o que propiciará a manutenção ou incremento das doações necessárias à sua sobrevivência.

É nesse quadro que Hasnan, Mohamad, Zainuddin e Abidin (2016) afirmam que o uso de páginas na internet por parte das entidades sociais é um elemento importante para o marketing e a promoção de uma organização, possibilitando o envolvimento emocional de potenciais doadores.

Apesar dessa importância, McMahon, Seaman e Buckingham (2011) relatam que é comum que os administradores das entidades sociais tendam a não fazer grandes investimentos em tecnologia, devido às restrições orçamentárias que normalmente lhes são características e, quando investem, os valores tendem a ser pequenos, o que afeta diretamente a existência de sites das entidades, o que resulta em menor potencial de engajamento de voluntários e de doadores e diminui o poder de conscientização desse público para contribuir com a entidade.

Para Kirk, Ractham e Abrahams (2016), as páginas na internet das entidades sociais ajudam no cumprimento de suas missões, sendo uma plataforma para se apresentar, interagir com as partes interessadas em todo o mundo e efetuar transações eletrônicas para arrecadar fundos.

Com base no que fora elencado pelos autores, entende-se que a verificação da adoção ou não de conselhos de administração, conselho fiscal, auditoria independente, prestação de contas e posse de página própria na internet tende a se mostrar um meio assertivo na mensuração da governança institucional de entidades sociais de grande porte.

Além da governança institucional, outro ponto a ter seu efeito investigado na sustentabilidade financeira das entidades sociais é a eficiência operacional.

3.1.2 Eficiência Operacional

Tuckman e Chang (1992) relatam que mesmo dentro de um ambiente rico em recursos, a condição financeira e a estabilidade das organizações sem fins lucrativos provavelmente dependem de práticas de gestão financeira eficazes, que reduzam a volatilidade da carteira de receitas e tenham o potencial de aumentar seu patrimônio.

Para Helmig, Ingerfurth, e Pinz, (2014), os índices de desempenho financeiro e de sustentabilidade ganharam importância como indicadores do sucesso das entidades sociais, devido ao aumento da disputa por recursos financeiros no setor sem fins lucrativos.

Por sua vez, para Frumkin e Kim (2001) a eficiência operacional mede a proporção de despesas administrativas para despesas totais em um determinado ano fiscal, tratando-se da maneira mais comum de medir a eficiência administrativa em organizações sem fins lucrativos, utilizado comumente em auditorias para comparar entidades de um mesmo ramo.

No mesmo sentido, Tuckman e Chang (1991) trazem a descrição de custo administrativo, que tem conteúdo semelhante ao proposto por Frumkin e Kim (2001): o custo administrativo é a proporção das despesas administrativas em relação às despesas com o investimento social da entidade e é utilizada para mensurar a proporção de despesas alocadas para administração da entidade social.

O índice proposto por Tuckman e Chang (1991) é calculado pela despesa administrativa dividida pelo investimento social. Na forma proposta pelos autores, quanto menor o resultado, mais eficiente é a entidade.

Não obstante, para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se por inverter essa lógica, dividindo o investimento social pela despesa administrativa, de forma que, quanto maior o resultado, mais eficiente operacionalmente é a entidade. Tal medida foi tomada para que os resultados ficassem mais claros quando da realização da regressão.

No entender de Carroll e Stater (2009), as entidades sociais com maior proporção de despesas administrativas para despesas totais têm capacidade diminuída de gerar retornos financeiros. Assim, aquelas que gastam menos na administração e angariação de fundos são capazes de alocar mais recursos para a realização da missão, o que aumenta a sua eficácia percebida. Ressaltam ainda

que, apesar de não poderem certificar-se quanto à relação da eficiência operacional com o atingimento da missão, podem afirmar que esses números vêm sendo utilizados por potenciais doadores na decisão quanto à entidade para a qual destinarão seus recursos. Essa afirmação encontra amparo nos achados de Helmig, Ingerfurth e Pinz (2014), para quem o desempenho financeiro e a sustentabilidade das entidades sociais ganharam maior importância como indicadores de sucesso daquelas organizações devido ao aumento da concorrência por recursos no setor sem fins lucrativos.

Com uma visão mais ampla que a proposta por Carroll e Stater (2009), Kim (2017) ressalta que os resultados de seus estudos empíricos acerca de entidades sociais a levaram a concluir que o nível apropriado de gastos administrativos depende das circunstâncias em que a entidade social está inserida. Algumas organizações podem precisar gastar mais na administração porque atendem a uma variedade maior de programas e atividades. Essa afirmação levanta a necessidade de se avaliar a relação entre a eficiência operacional e os resultados da entidade social e se existem diferentes formas de avaliação dos resultados em organizações que possuam características de atuação diferentes.

3.2. SUSTENTABILIDADE DE ENTIDADES SOCIAIS

Carroll e Stater (2009) concluem que as entidades sociais tendem a enfrentar a tarefa dupla de atingir metas relacionadas com a missão, mantendo uma condição financeira saudável que garanta sua sobrevivência. Já para Helmig, Ingerfurth e Pinz (2014), as entidades sociais devem gerar receitas excedentes se quiserem sobreviver e sua sobrevivência organizacional é evidentemente princípio básico para o cumprimento de suas missões.

De forma mais assertiva, Bell, Masaoka e Zimmerman (2010) afirmam que a sustentabilidade das entidades sociais significa possuírem elas capital de trabalho suficiente para suas necessidades e atividades. Em contraponto, Weerawardena, McDonald e Mort (2010) consideram a sustentabilidade como uma construção complexa e interligada, que requer mais que simplesmente a capacidade de enfrentar impactos no ambiente físico.

É possível a identificação da realização de investimentos sociais como sendo o *core business* das instituições do terceiro setor, seja realizado no desenvolvimento de projetos sociais das mais diversas naturezas ou através de filantropia. Entretanto, para que seja viável o atingimento de seus objetivos, é necessário o desenvolvimento de ações internas que proporcionem condições para que a entidade se mantenha ativa e efetuando os investimentos sociais.

Nos ensinamentos de Camargo et al. (2001), o dinheiro para uma organização do terceiro setor é um instrumento para a realização de seus objetivos, o que faz dele um insumo básico para o desenvolvimento das atividades, e não um fim em si mesmo. Tendo como premissa a ausência de lucro além do fato de que, muitas vezes, sequer há qualquer tipo de retorno financeiro das atividades desenvolvidas pela entidade social, constante é a necessidade do ingresso de novos recursos.

Tuckman e Chang (1991) asseguram que, quando ocorre diminuição da disponibilidade de recursos financeiros, tanto dos indivíduos quanto das organizações, as doações tendem a estar entre os primeiros itens discricionários que os doadores eliminam. Para Andrade (2002), o terceiro setor vive o desafio da sustentabilidade organizacional, principalmente pela dependência de fontes de recursos, indicando assim a necessidade de se adotar estratégias organizacionais que potencializem o incremento das fontes existentes e fortaleçam ações de ampliação dos montantes arrecadados.

Como forma de avaliar a sustentabilidade de entidades sociais, Bowman (2011) propõe um modelo de análise que considera quatro indicadores financeiros: capacidade de se manter, capacidade de fazer novos investimentos sociais, capacidade de resiliência a choques econômicos e capacidade de manutenção de suas ações sem o aporte de recursos financeiros. Estes são os indicadores utilizados para avaliar a sustentabilidade financeira das entidades sociais.

Bowman (2011) relata que quando se avalia o aspecto ligado à manutenção de investimentos sociais e da capacidade de se fazer novos investimentos, é possível a identificação da busca pela garantia da perenidade da prestação de serviços por parte da entidade. Já ao se analisar a resiliência a choques econômicos e a sustentabilidade sem novas receitas, evidencia-se foco mais voltado ao curto

prazo e às condições da entidade social para enfrentar dificuldades advindas de aspectos externos a seu controle.

Ainda segundo Bowman (2011) a sustentabilidade da capacidade de investimentos sociais de uma entidade social é adequada se sua taxa de variação for suficiente para manter os ativos ao custo de reposição. Conclui o autor que uma organização sustentável a longo prazo, mas insustentável no curto prazo terá problemas de fluxo de caixa contínuos. Por outro lado, uma organização sustentável a curto prazo, mas não a longo prazo, pode ter dinheiro suficiente, mas a inflação e suas consequências farão com que os valores de seus ativos se corroam ao longo do tempo prejudicando a sua capacidade de sustentabilidade ao longo prazo.

De acordo com o resultado de sua pesquisa empírica, Weerawardena, McDonald e Mort (2010) revelaram que as entidades sociais que possuem uma visão mais empresarial de suas operações, adotam estratégias mais competitivas, buscando a identificação mais ativa de fontes de recursos, na busca de minimizar a dependência do financiamento governamental, além do fortalecimento das ações de governança. Afirmam ainda que as entidades sociais foram forçadas a buscar maior eficiência operacional através do aumento de receita e de estratégias de redução de custos. Arrematam a questão afirmando que a necessidade de sustentabilidade tem impactado fortemente nas estratégias de criação de valor adotadas pelas entidades sociais.

3.3 VARIÁVEIS MACROAMBIENTAIS

Para Doherty, Haugh e Lyon (2014), a maioria das entidades sociais tende a ser uma coalizão de interesses de múltiplos *stakeholders*, cada uma com suas próprias prioridades, muitas vezes divergentes.

Segundo Prentice (2016), as variáveis macroambientais são preditoras significativas da saúde financeira das entidades sociais. O autor ressalta que se as entidades sociais buscam uma solidez financeira, devem tirar a exclusividade de suas atenções das questões internas, como nas questões contábeis e receitas financeiras, e concomitantemente voltá-las para as variáveis macroambientais. Desta forma, na busca do desenvolvimento de suas atividades, as entidades

necessitam de forte compreensão dos fatores que afetam as finanças sem fins lucrativos.

Dentre as questões relacionadas com a sustentabilidade financeira, Prentice (2016) ressalta que as variáveis sociais, políticas e econômicas em constante alteração afetam o setor sem fins lucrativos, e uma forte posição financeira é necessária para se adaptar a essas mudanças. Na composição das variáveis macroambientais, são trazidos dois elementos propostos por Keating, Fischer, Gordon e Greenlee (2005): o tempo e a variação do produto interno bruto (PIB), identificados em sua pesquisa no conjunto de dados das entidades sem fins lucrativas norte-americanas, como tendo grande relevância para que se tenha uma percepção mais adequada quando das análises de sustentabilidade financeira. Outra variável macroambiental a ser considerado é a espacial.

Carroll e Stater (2009) constataram, em sua pesquisa de campo, que a localização geográfica influencia na estabilidade financeira de uma entidade social, em face de elementos de que são exemplos a redução dos mercados de doadores e a maior concorrência por doações.

Outra variável macroambiental a ser considerada é o tipo de serviço oferecido pela instituição, a área em que irá atuar para atender a seu público de interesse. Tal questão mostra-se importante ante o proposto por Young (2006), ao constatar que os fluxos de receita derivam da natureza dos serviços oferecidos. Decorre dessa afirmação que o tipo de serviço oferecido guarda correlação direta com o fluxo das receitas aferidas. Não é por outra razão que Prentice (2016) ressalta que as entidades sociais devem buscar receitas consistentes com suas missões e com as atividades realizadas na busca do atingimento dela.

Por último, outro elemento que se mostra relevante para a composição do ambiente macroambiental em que estão inseridas as entidades sociais é o aspecto regulatório. Júnior, Alves e Almeida (2016), em sua análise quanto às variações regulatórias para as entidades do terceiro setor no Brasil, ressaltam que cabe ao Estado promover e incentivar o surgimento de novas entidades que prestem auxílio na área da educação, saúde e assistência social, por meio de subsídios e incentivos fiscais, (como exposto na Constituição Federal (1988) e de acordo com suas leis reguladoras), mas que se deve garantir estabilidade jurídica para que as entidades

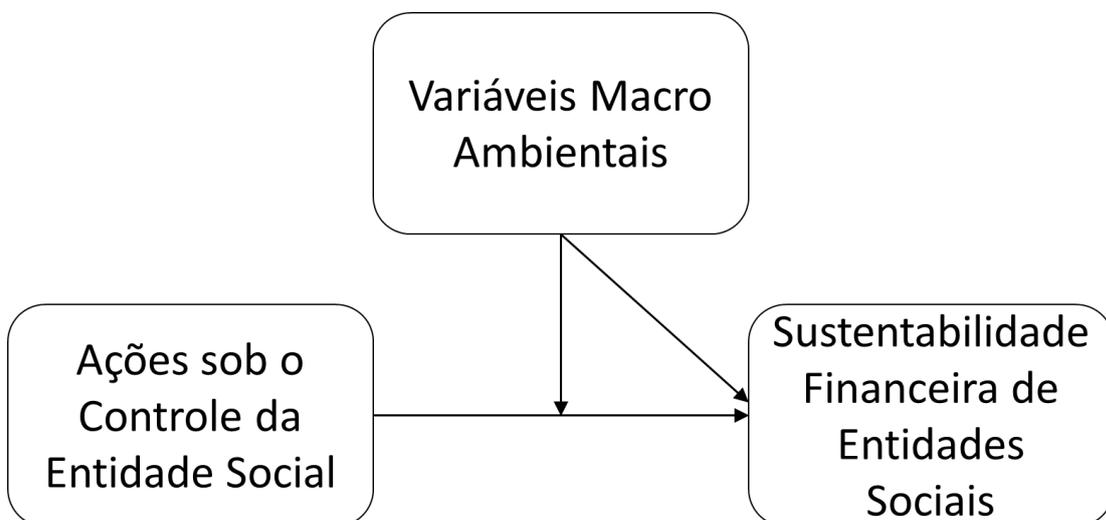
reguladas por aquela normatização conheçam as regras do jogo e saibam seus direitos e obrigações previamente. Frisam ainda que modificações constantes na regulamentação do setor trazem insegurança às entidades, prejudicando aquelas que realmente cumprem a lei e seu papel estatutário beneficente, elemento que também impacta na sustentabilidade.

Com base nesses apontamentos, os elementos a serem utilizados como meio de avaliação da governança corporativa são a existência ou não de conselho de administração, de conselho fiscal, de auditoria independente, prestação de contas publicada e a existência de página própria na internet.

Levando-se em consideração a importância identificada da eficiência operacional e da governança institucional, são estes elementos utilizados como variáveis explicativas no modelo, para a avaliação do impacto na sustentabilidade de entidades sociais, sendo esta a variável explicada

Como forma de enriquecer o modelo e de verificar a importância das variáveis macroambientais nessa relação, são elas avaliadas como variáveis moderadoras. De forma complementar, será avaliado o impacto dessas variáveis de forma direta na sustentabilidade das entidades sociais, o que dá origem à seguinte representação gráfica:

Figura 1 – Modelo de pesquisa



De forma mais detalhada, os elementos que irão compor cada uma das variáveis acima são os seguintes:

Tabela 1 – Descrição das Variáveis

Variável Explicativa	Variáveis sob Controle da Entidade Social	Governança Institucional
		Eficiência Operacional
Variável Explicada	Sustentabilidade de Entidades Sociais	Manutenção de Investimentos Sociais
		Capacidade de Investir
		Resiliência a Choque Econômicos
		Sustentabilidade Financeira sem Novas Receitas
Variável Moderadora/Explicativa	Variáveis Macroambientais	Regulatória – Lei nº 12.101-Isenção de Tributação
		Econômica – Variação do PIB
		Espacial – Região de Localização
		Temporal – Ano
		Social – Ramo de Atuação

4. MÉTODO

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida é explicativa, com corte longitudinal e delineamento entre e dentre as 300 maiores entidades sociais em faturamento, conforme e com base nas informações contidas no Cadastro Nacional de Entidades Sociais – CNES (Ministério da Justiça, 2016), considerando os dados financeiros compreendidos entre os anos de 2007 e 2014 para a coleta dos dados secundário. Foram também utilizados dados coletados de forma direta por meio de pesquisa eletrônica em páginas da web. Foram coletadas informações sobre as entidades sociais, no caso dos dados quanto as ações sob o controle da entidade social, bem como de variáveis macroambientais, alguns diretamente ligados a cada entidade (dados sociais e espaciais) e outros mais abrangentes, como os regulatórios e econômicos.

4.2 AMOSTRA

Tendo em vista a necessidade da diminuição do escopo das entidades sociais a serem analisadas, optou-se pela delimitação do número de entidades sociais a serem analisadas em 300, sendo utilizadas as que tiveram o maior faturamento dentre todas as 11.366 listadas no CNES no período entre 2007 e 2014. Tal recorte fez-se necessário face a limitação de recursos para a realização da pesquisa. A amostra englobou as que atuam nos ramos de assistência social (10,95%), assistência técnica (0,32%), cultura (2,26%), desenvolvimento e defesa de direitos (1,10%), educação (45,62%), pesquisa (0,45%), assistência religiosa (1,03%) e de saúde (38,27%), o que representa o percentual de 2,65% das entidades sociais elencadas no CNES (Ministério da Justiça, 2016).

4.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Na delimitação do escopo, foram utilizadas apenas duas das oito planilhas disponibilizadas no CNES: a de Resultados Financeiros (nomeada de tb_resultado_exercício) e a de Balanço Patrimonial (denominada de tb_balanco).

Ressalta-se que com a promulgação da Lei nº 13.014, de 2014, houve a revogação da Lei nº 91, de 1935, que tratava do título de Utilidade Pública Federal (UPF) e a descontinuação do Cadastro Nacional de Entidades Sociais. Em face da extinção do referido cadastro, os dados são disponíveis somente até o ano de 2014, considerado como o final da amostra a ser analisada.

Após a realização de avaliação do CNES, verificou-se uma maior acuidade dos dados a partir do ano de 2007, a partir do qual inicia-se a disposição de dados da maioria das entidades que vieram a compô-lo. Após essa constatação, decidiu-se por fazer um recorte longitudinal, utilizando uma série temporal entre os anos de 2007 e 2014 para a realização da pesquisa empírica.

Os dados de governança institucional foram coletados de forma direta nas publicações das próprias entidades sociais. Foram utilizados como dados para esse conjunto a existência de página própria, a divulgação de prestação de contas sociais, a existência de conselho de administração ou conselho curador, a existência de conselho fiscal e a existência de auditoria independente.

Inicialmente, impôs-se a melhor identificação das 300 entidades sociais, porquanto as informações disponibilizadas no CNES só trazem os respectivos números dos Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ, o que se procedeu por meio de pesquisa no sítio eletrônico da Receita Federal.

Após a identificação completa, foi efetuada busca em *sítes* especializados das páginas das entidades e/ou de entidades por elas mantidas. Nessa fase, foi possível a identificação das entidades que possuíam ou não páginas próprias. Posteriormente, daquelas que possuíam ou que tinham informações divulgadas nas páginas de organizações por elas mantidas, foi realizada a coleta dos dados quanto a existência dos conselhos fiscal e de administração, de auditoria externa e da prestação de contas publicada, compondo assim as cinco variáveis que compõem o índice de governança institucional.

Quanto as variáveis macroambientais, houve uma diversificação das fontes de dados. Aspectos ligados às dimensões espacial e social, localização da sede da entidade e ramo de atuação, os dados são fornecidos pelas próprias entidades. Já quanto à dimensão econômica (variação do PIB) o IBGE (2017) fora a fonte da informação. As últimas duas dimensões foram a regulatória, que fora suprida pela promulgação da Lei nº12.101, de 27 de novembro de 2009 (Planalto, 2009) e a temporal, que teve seus dados coletados diretamente do CNES (Ministério da Justiça, 2016).

Os dados relativos aos ramos de atuação (social) e ao local de sede de cada entidade social (espacial), coletados do site www.ongsbrasil.com.br. Quanto às informações referentes às atividades, sempre que havia mais de uma declarada, utilizou-se a primeira listada como sendo a principal atividade da entidade social. As entidades foram agrupadas de acordo com seus ramos de atuação e quanto à região brasileira em que sua sede está localizada afim de comparar-se os resultados.

Com o intuito de melhor ilustrar as origens dos dados utilizados, segue-se um quadro resumo com a identificação das fontes de cada uma das informações utilizadas na realização desta pesquisa:

Tabela 2 – Identificação das Fontes de Dados

Variáveis sob Controle da Entidade Social	Governança Institucional	Sites das Entidades e de Buscas
	Eficiência Operacional	Balanço e DRE do CNES
Sustentabilidade de Entidades Sociais	Manutenção de Investimentos Sociais	Balanço e DRE do CNES
	Capacidade de Investir	Balanço e DRE do CNES
	Resiliência a Choque Econômicos	Balanço e DRE do CNES
	Sustentabilidade Financeira sem Novas Receitas	Balanço e DRE do CNES
Variáveis Macroambientais	Regulatória – Lei nº 12.101-Isenção de Tributação	Site Presidência da República
	Econômica – Variação do PIB	IBGE
	Espacial – Região de Localização	Site Especializado
	Temporal – Ano	Balanço e DRE do CNES
	Social – Ramo de Atuação	Site Especializado

4.4 VARIÁVEIS

Para um melhor entendimento do modelo proposto, passa-se à explanação das variáveis a serem analisadas de forma mais detalhada, a origem dos dados a serem utilizados, eventuais fórmulas empregadas e demais informações que se façam necessárias à exata compreensão do desenvolvimento da pesquisa.

4.4.1 Variáveis Explicativas

As variáveis explicativas são as ações sob o controle da entidade social, compostos pelo índice de eficiência e pelo índice de governança institucional. O índice de eficiência operacional é calculado dividindo-se os valores investidos diretamente em projetos sociais pelas despesas administrativas das entidades sociais, de modo que, quanto maior for o índice mais eficiente a entidade, pois investe mais em sua atividade finalística a um custo menor. Os dados utilizados para o cálculo deste índice foram coletados do CNES. O índice de eficiência médio foi de 11,58 com um desvio padrão de 30,12, o que significa que as entidades sociais investem diretamente em projetos sociais, em média, onze vezes os valores gastos

com suas despesas administrativas, o que tende a demonstrar eficiência em suas operações.

Já o índice de governança institucional foi composto pela média dos dados coletados quanto à existência e publicidade de cinco elementos: a existência de *site* próprio da entidade, a Prestação de Contas Social, a existência de Conselho Fiscal declarado e de Conselho Curador ou de Administração e a utilização de Auditoria Independente. Esses elementos foram coletados nos *sites* das próprias entidades e/ou no de organizações das quais fossem mantenedoras. Sua utilização foi feita de forma binária, pela média da quantidade de itens contidos em todas as entidades para composição do índice. A média apresentada foi 2,18 com um desvio padrão de 1,82. Em um conjunto de cinco índices que podem ser implementados a partir do desejo das entidades sociais, esse número não se demonstra elevado.

4.4.2 Variável Explicada

Na relação que se propõe avaliar, a variável explicada é a sustentabilidade financeira de entidades sociais, utilizando como base o estudo de Bowman (2011), que propõe um modelo consistente em indicadores financeiros emparelhados em manutenção de investimentos sociais, de resiliência a choques econômicos, de sustentabilidade financeira, da capacidade de investir e da sustentabilidade sem novas receitas. A seguir serão descritos cada um dos indicadores propostos.

Bowman (2011) enfatiza que para a identificação da sustentabilidade é necessário o entendimento de que as receitas aumentam os ativos líquidos e as despesas os diminuem, de forma que receitas menos despesas é igual a uma mudança no patrimônio líquido da entidade social. Com base nessa premissa, a razão para sustentabilidade é conhecida como sustentabilidade financeira para manutenção de investimentos sociais (SMIS). Desta forma, a fórmula a ser utilizada é:

$$\text{Sustentabilidade Financeira para Manutenção de Investimentos Sociais (SMIS)} = \frac{\text{Receita Total} - \text{Total de Despesas}}{\text{Ativo Total}}$$

Receita menos despesa, em uma instituição, é comumente tratada como lucro, e a sua divisão pelos ativos demonstra o retorno que se está tendo relativo aos ativos existentes. As entidades sociais não têm a finalidade do lucro, mas necessitam garantir a sua sobrevivência e a leitura do indicador proposto é a averiguação da capacidade de a entidade social manter o seu valor ao longo do tempo, dando sustentabilidade ao desenvolvimento de suas atividades.

O segundo indicador de sustentabilidade financeira proposto é o de sustentabilidade de resiliência a choques econômicos (SRCE), baseado no indicador de Margem Operacional proposto por McLaughlin (2002), alterando o denominador da função para o total de despesas operacionais. Ressalta-se que a alteração não acarreta prejuízos ao nexo do índice em questão, apenas foi alterado para que os resultados ficassem em números melhor apresentáveis. O indicador proposto por Bowman (2011) é o seguinte:

$$\text{Sustentabilidade de Resiliência a Choque Econômicos (SRCE)} = (\text{Total de Receitas} - \text{Total de Despesas Operacionais}) / \text{Total de Despesas Operacionais}$$

O cálculo da sustentabilidade de resiliência a choques econômicos (SRCE) permite a mensuração da capacidade da entidade social manter suas atividades em curso em períodos de intempéries financeiras que possam afetar o fluxo de recursos disponíveis.

De forma complementar, como forma de mensurar o percentual dos ativos de que a instituição dispõe para uso em situações de emergência, Bowman (2011) propõe a utilização da sustentabilidade financeira da capacidade de investir (SCI) com a seguinte fórmula de cálculo:

$$\text{Sustentabilidade da Financeira da Capacidade de Investir (SCI)} = (\text{Total de Ativos Circulantes} - \text{Total de Passivos Circulantes}) / \text{Total de Ativos}$$

O autor relata que um resultado de SCI de 1.0 implica que uma organização não tem dívidas, incluindo contas não pagas. Já um SCI de zero significa que ela está operando inteiramente com recursos oriundos de empréstimos. Existem ainda situações em que o resultado pode apresentar um SCI negativo se as obrigações

financeiras de uma organização forem maiores que o valor de seus ativos – condição essa que reflete situação de insolvência de balanço patrimonial.

O segundo indicador de capacidade financeira proposto por Bowman (2011) traz como argumento uma recomendação comumente feita por teóricos de que as organizações sem fins lucrativos mantenham valores guardados como forma de reserva financeira, a fim de custear suas operações por um período mínimo de três meses. Tais recursos mostram-se deveras importantes como uma forma de garantia de continuidade das atividades caso haja interrupção brusca nas fontes de receitas, permitindo à entidade social um prazo para a identificação de consecução de novas fontes de receitas.

Tal argumentação encontra amparo na afirmação feita pelo autor de que se uma organização perdeu todos os rendimentos correntes e tentou manter os seus gastos em operações a um nível constante ao procurar novas fontes, esta deve encontrar êxito dentro da sustentabilidade financeira sem novas receitas (SNR) antes de se esgotar os recursos disponíveis.

Dessa forma, Bowman (2011) propõe o seguinte cálculo para aferir os meses em que a organização conseguiria permanecer nessa busca por novas fontes:

$$\text{Sustentabilidade Financeira sem Novas Receitas (SNR)} = 12 \text{ meses} \left[\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Exigível a longo prazo}}{\text{Despesas totais}} \right]$$

Ressalta-se que na fórmula acima descrita ocorre a multiplicação do resultado, que é expresso em percentual de ano, por 12, para que se possa ter a informação de quantos meses a entidade social consegue se sustentar sem o aporte de novos recursos.

4.4.3 Variável Moderadora

Como forma de aperfeiçoamento do modelo proposto, fez-se necessária a utilização de uma variável moderadora, possibilitando a investigação de potenciais interferências na relação entre a variável explicada e a explicativa. Um dos fatores que podem vir a gerar interferência na relação causal entre as variáveis são variáveis macroambientais. Essa variável será composta por cinco perspectivas. Na

dimensão econômica, foi observada a variação do PIB ano a ano (IBGE, 2017); na dimensão espacial, as entidades foram classificadas de acordo com as respectivas regiões brasileiras; para a dimensão regulatória, foi considerada a Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, que dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social e regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social. Além destes, foram consideradas a dimensão temporal, composta pelo ano das informações, uma vez que cada entidade será comparada com ela mesma ao longo do tempo, e a dimensão dos objetivos das entidades sociais, mais especificamente em seu ramo de atuação prioritário.

De forma geral, todos os itens dispostos nas análises realizadas estão sintetizados na tabela abaixo. Os índices de sustentabilidade estão descritos individualmente, retratando a média encontrada para cada um deles referente ao conjunto das entidades pesquisadas. Também estão descritas as variáveis explicativas e moderadoras com os resultados médios, nos casos das ações sob controle da entidade social e da variável macroambiental econômica, e dos percentuais de enquadramento em cada uma das demais variáveis macroambientais.

Tabela 3 – Análise Descritiva

Tipo de variável	Variável	Média	Desvio Padrão	Porcentagem
Desempenho financeiro	SMIS	39,67	397,26	
	SRCE	0,32	1,09	
	SCI	0,09	0,39	
	SNR	13,12	82,49	
Ações sob o controle da entidade social	Índice de eficiência	11,58	30,12	
	Índice de governança institucional	2,18	1,82	
Variável macroambiental econômica	PIB (%)	3,56	2,54	
Variável macroambiental social	Assistência Social			10,95
	Assistência Técnica			0,32
	Cultura			2,26
	Desenvolvimento e Def			1,10

	Educação e Pesquisa	45,62
	Pesquisa	0,45
	Religiosa	1,03
	Saúde	38,27
	Centro-Oeste	4,12
Variável macroambiental espacial (geopolítico)	Nordeste	11,47
	Norte	1,35
	Sudeste	58,44
	Sul	24,61
	2007	11,89
	2008	12,47
Variável macroambiental temporal	2009	14,79
	2010	13,37
	2011	13,70
	2012	14,28
	2013	12,73
	2014	6,78
Variável macroambiental regulatória	Período antes da implementação da lei	37,50
	Período após a implementação da lei	62,50

5. RESULTADOS

Inicialmente, foram avaliadas as relações entre as variáveis explicativas, no caso os índices de eficiência operacional (IEO) e de governança institucional (IGI), agrupados como ações sob o controle da entidade social, com as variáveis explicadas. Como forma de simplificar a retratação, os resultados foram subdivididos em quatro grupos referentes a cada uma das variáveis consequentes: sustentabilidade financeira para manutenção de investimentos sociais (SMIS), sustentabilidade de resiliência a choques econômicos (SRCE), sustentabilidade financeira da capacidade de investir (SCI) e sustentabilidade financeira sem novas receitas (SNR). Foram utilizadas ainda as variáveis macroambientais como variáveis explicativas em relação às variáveis consequentes e foi possível a identificação de resultados relevantes quanto a essa relação.

Foram realizados testes com cada uma das relações, utilizando-se das variáveis macroambientais como variáveis moderadoras. Na análise dos resultados, são considerados válidos todos aqueles que apresentarem índices de significância inferiores a 0,05.

5.1 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA PARA MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS SOCIAIS

Os testes realizados apresentaram R^2 de 35,41% e QICC de 953,75 no modelo direto, sem a utilização da variável moderadora, e R^2 de 35,61% e QICC de 975,37 no modelo com moderação, o que, em conjunto, revela bons valores para a representação dos resultados. Tendo como base que, quanto maior for o resultado do R^2 melhores os resultados apresentados e, quanto ao QICC, quanto menor o valor apresentado, melhores os resultados, verifica-se que os dois modelos apresentam resultados similares. Porém, é possível a identificação de um conflito entre os números, pois o modelo direto apresenta R^2 menor e QICC maior do que os do modelo com moderação. Levando-se em conta que o QICC é um índice mais ponderado, o modelo direto mostrou-se melhor.

As avaliações foram iniciadas com a verificação da relação entre as ações sob o controle da entidade social e o SMIS. O IEO é significativo, porém é baixo e positivo, a indicar que, quanto maior o IEO, maior a sustentabilidade financeira para a manutenção de investimento social (SMIS) ($B=0,0019$; $p\leq 0,005$). Já no que tange ao índice de governança institucional, quanto maior seu resultado, menor a sustentabilidade financeira para manutenção de investimento social ($B= -0,20$; $p\leq 0,01$). Os mesmos testes com a inclusão da moderação das variáveis macroambientais não se mostraram confiáveis, devido aos índices de significância superiores a 0,05.

Quando se avaliou a relação direta entre as variáveis macroambientais e o SMIS, notou-se que algumas das relações apresentaram valores significativos. Isso ocorreu quando se testou a questão regulatória, de forma que, após a publicação da Lei n.12.101, em 2009, o resultado da sustentabilidade financeira para manutenção de investimento social foi menor ($B= -0,37$; $p\leq 0,01$). A análise da questão temporal também se mostrou confiável, revelando que, quanto maior o índice temporal, maior

a sustentabilidade financeira para manutenção de investimento social (B= 0,07; $p \leq 0,05$).

Tabela 4 – Sustentabilidade Financeira para Manutenção de Investimentos Sociais

Variável explicativa	Modelo direto			Modelo moderador		
	SMIS			SMIS		
	B	Erro Padrão	Sig.	B	Erro Padrão	Sig.
(Interceptação)	-134,074	49,699	0,007	-72,243	79,388	0,363
Índice de eficiência	0,002	0,001	0,015	-1,927	1,673	0,249
Índice de governança institucional	-0,198	0,014	0,000	-16,940	27,449	0,537
PIB (econômico)	0,018	0,011	0,102	-0,004	0,018	0,827
LEI Nº 12.101 (regulatório)	-0,369	0,098	0,000	-0,169	0,159	0,287
ANO (temporal)	0,066	0,025	0,008	0,035	0,040	0,376
CENTRO-OESTE (espacial)	0,272	0,159	0,087	0,097	0,236	0,681
NORDESTE (espacial)	-0,008	0,112	0,941	0,844	0,199	0,000
NORTE (espacial)	-0,498	0,526	0,344	-1,033	0,532	0,052
SUDESTE (espacial)	1,504	0,115	0,000	-0,013	0,379	0,973
SUL (espacial)	0 ^a			0 ^a		
Assistência Social (social)	1,206	0,520	0,020	0,732	0,254	0,004
Assistência Técnica (social)	3,431	0,556	0,000	-2,312	2,203	0,294
Cultura (social)	1,106	0,205	0,000	-2,736	0,702	0,000
Desenv. e Def. de Direitos (social)	-3,038	0,290	0,000	-3,959	0,170	0,000
Educação (social)	-0,317	0,134	0,018	-1,247	0,206	0,000
Pesquisa (social)	0,337	0,230	0,142	1,187	0,695	0,088
Religiosa (social)	-0,177	0,232	0,446	0,581	0,377	0,123
Saúde (social)	0 ^a			0 ^a		
PIB * Índice de eficiência				0,000	0,001	0,842
Regulamentação LEI Nº 12.101 * Índice de eficiência				-0,003	0,004	0,496
ANO * Índice de eficiência				0,001	0,001	0,247
CENTRO-OESTE * Índice de eficiência				0,012	0,026	0,653
NORDESTE * Índice de eficiência				0,032	0,012	0,009
NORTE * Índice de eficiência				0,306	0,143	0,032
SUDESTE * Índice de eficiência				-0,001	0,003	0,686
SUL * Índice de eficiência				0 ^a		
Assistência Social * Índice de eficiência				-0,006	0,004	0,143

Assistência Técnica * Índice de eficiência	-0,305	0,256	0,233
Cultura * Índice de eficiência	-0,016	0,065	0,809
Desenv. e Def. de Direitos (social) * Índice de eficiência	-0,009	0,004	0,035
Educação * Índice de eficiência	-0,021	0,005	0,000
Pesquisa * Índice de eficiência	0,000	0,139	0,999
Religiosa * Índice de eficiência	0,032	0,043	0,462
Saúde * Índice de eficiência	0 ^a		
PIB * Índice de governança institucional	0,009	0,006	0,120
LEI Nº 12.101 * Índice de governança institucional	-0,075	0,054	0,170
ANO * Índice de governança institucional	0,009	0,014	0,532
CENTRO-OESTE * Índice de governança institucional	-0,601	0,127	0,000
NORDESTE * Índice de governança institucional	-1,065	0,130	0,000
NORTE * Índice de governança institucional	1,156	0,500	0,021
SUDESTE Índice de governança institucional	-0,107	0,157	0,496
SUL * Índice de governança institucional	0 ^a		
Assistência Social * Índice de governança institucional	0,381	0,195	0,050
Assistência Técnica * Índice de governança institucional		Ausente	
Cultura * Índice de governança institucional	2,199	0,371	0,000
Desenvolvimento e Def * Índice de governança institucional	0,592	0,149	0,000
Educação e Pesquisa * Índice de governança institucional	0,571	0,078	0,000
Pesquisa * Índice de governança institucional		Ausente	
Religiosa * Índice de governança institucional	-0,223	0,192	0,246
Saúde * Índice de governança institucional	0 ^a		
(QICC de referência = 1.834,93)	953,75	975,37	

R2 linear

35,41%

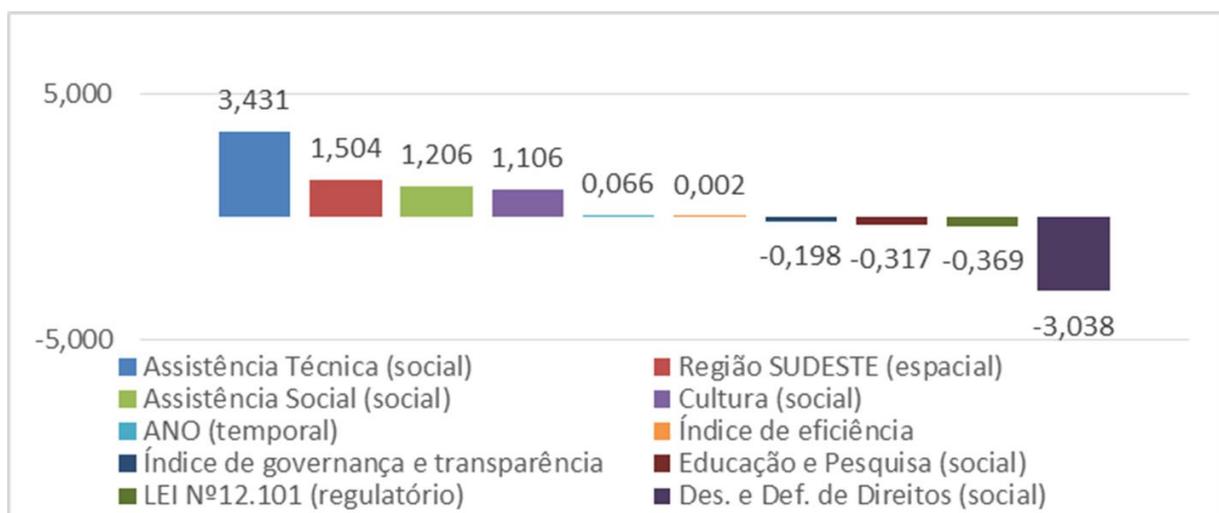
35,61%

Já quando foi analisado o aspecto espacial, tendo como base as entidades sociais da Região Sul, apenas os resultados da Região Sudeste mostraram-se significantes, de forma que indica que as entidades sociais da Região Sudeste têm índices superiores quanto a sustentabilidade financeira para a manutenção de investimento social (SMIS) do que as da Região Sul. ($B=1,50$; $p\leq 0,01$), ou seja, instituições em condições iguais da Região Sudeste apresentam um SMIS uma vez e meia superiores às da Região Sul.

Quando foram analisadas as entidades por seus ramos de atuação, tomando como base as entidades do ramo da saúde, foram identificados quatro resultados significantes, verificando-se que as entidades que trabalham com assistência social e cultura apresentaram resultados de SMIS superiores ($B=3,43$; $p\leq 0,01$ e $B=1,11$; $p\leq 0,01$, respectivamente). Já às entidades sociais voltadas aos ramos de desenvolvimento e defesa de direitos ($B= -3,038$; $p\leq 0,01$) e educação ($B= -0,317$; $p\leq 0,05$) tiveram resultados negativos de SMIS em relação às de saúde.

Tendo nos resultados indicados pelo R^2 e pelo QICC a indicação de que o modelo direto foi melhor do que o modelo moderado e como forma de melhor ilustrar os resultados da relação direta que apresentaram resultados significativos, segue gráfico com os resultados em ordem decrescente:

Figura 2 – Resultados Significativos SMIS - Modelo Direto



Fazendo o uso do modelo moderador na avaliação da relação entre as variáveis explicativas com moderações das variáveis macroambientais e sua relação com o SMIS, foi possível a observação de algumas relações com bons índices de significância que se passa a elencar:

À medida que ocorre um incremento IEO, as entidades localizadas na Região Nordeste apresentam resultados positivos ($B=0,032$; $p\leq 0,01$) em relação aos apresentados pelas entidades localizadas na Região Sul. Avaliando o impacto do IEO, apenas as entidades dos ramos de educação ($B= -0,021$; $p\leq 0,01$) e de desenvolvimento e defesa de direitos ($B= -0,009$; $p\leq 0,01$) apresentaram bons níveis de significância, e ambas apresentaram resultados negativos.

Quando ocorre um incremento do índice de governança institucional das entidades, o SMIS apresenta resultados negativos das entidades sociais localizadas na Região Centro-Oeste ($B= -0,601$; $p\leq 0,01$) e da Região Nordeste ($B= -1,065$; $p\leq 0,01$) em relação aos das localizadas na Região Sul, e positivo para as entidades localizadas na Região Norte ($B=1,156$; $p\leq 0,05$).

Partindo para uma análise com base nos ramos de atuação das entidades, é possível verificar que, à medida que o IGI aumenta, ocorre um incremento do SMIS por parte das entidades dos ramos da cultura em 220% ($B=2,119$; $p\leq 0,01$), das de desenvolvimento e defesa de direitos em 59% ($B=0,592$; $p\leq 0,01$) e das de educação em 57% ($B=0,571$; $p\leq 0,01$).

5.2 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA RESILIÊNCIA A CHOQUES ECONÔMICOS

Os testes realizados apresentaram R^2 de 57,57% e QICC de 876,77 no modelo direto e R^2 de 72,23% e QICC de 811,08 no modelo moderado, o que, em conjunto, relata valores muito representativos na relação das variáveis explicativas e explicadas. Com base nos resultados mais significativos tanto no R^2 quanto no QICC o modelo moderado mostrou-se melhor que o modelo direto.

Dando sequência aos testes, analisou-se as relações entre as ações sob o controle da entidade social e a Sustentabilidade Financeira da Resiliência a Choques Econômicos (SRCE). O resultado apresentado pelo IEO é significativo, baixo e positivo, de forma a indicar que, quanto maior o IEO, maior a SRCE ($B=0,02$;

$p \leq 0,01$). O índice de governança institucional também apresentou relação positiva, mas com valores mais significativos ($B = -0,55$ $p \leq 0,01$). Os mesmos testes, com a inclusão da moderação das variáveis macroambientais, não se mostraram confiáveis, por haverem os índices de significância apresentados valores superiores a 0,05.

Novamente, partindo para uma avaliação direta entre as variáveis macroambientais e a variável consequente, verificaram-se resultados significativos mas, desta vez, de apenas do indicador temporal. À medida que o tempo passa, o índice de SRCE apresenta um resultado superior em 5% ($B = 0,05$; $p \leq 0,05$). Nenhuma das demais apresentou valores de significância aceitáveis.

Partindo para a verificação dos resultados do modelo com a moderação das variáveis macroambientais, na avaliação da relação entre as variáveis explicativas com o SRCE foram identificadas relações com bons índices de significância, a saber:

Tabela 5 – Sustentabilidade Financeira da Resiliência a Choques Econômicos

Variável explicativa	Modelo direto			Modelo moderador		
	SRCE			SRCE		
	B	Erro Padrão	Sig.	B	Erro Padrão	Sig.
(Interceptação)	-96,690	42,150	0,022	-122,290	56,233	0,030
Índice de eficiência	0,016	0,001	0,000	-2,223	1,143	0,052
Índice de governança institucional	0,546	0,012	0,000	31,972	29,990	0,999
PIB (econômico)	0,009	0,009	0,345	0,011	0,013	0,366
LEI N° 12.101 (regulatório)	-0,137	0,083	0,100	-0,164	0,112	0,144
ANO (temporal)	0,048	0,021	0,021	0,061	0,028	0,029
CENTRO-OESTE (espacial)	-0,350	12,780	1,000	0,725	39,320	1,000
NORDESTE (espacial)	1,059	12,890	1,000	0,879	34,320	1,000
NORTE (espacial)	1,530	23,870	1,000	-1,039	0,229	0,000
SUDESTE (espacial)	0,339	21,780	1,000	0,582	35,320	1,000
SUL (espacial)	0 ^a			0 ^a		
Assistência Social (social)	-0,482	52,550	1,000	1,311	0,184	0,000
Assistência Técnica (social)	-1,086	63,150	1,000	-1,334	11,970	1,000
Cultura (social)	0,877	52,760	1,000	1,606	36,920	1,000
Desenv. e Def. de Direitos (social)	0,572	67,430	1,000	1,914	0,122	0,000
Educação (social)	-0,019	32,560	1,000	-0,050	38,650	1,000
Pesquisa (social)	-0,610	42,700	1,000	0,121	0,411	0,768
Religiosa (social)	0,576	43,890	1,000	0,956	66,540	1,000

Saúde (social)	0 ^a	0 ^a	
PIB * Índice de eficiência		0,001	0,000 0,006
Regulamentação LEI Nº 12.101 * Índice de eficiência		-0,010	0,003 0,000
ANO * Índice de eficiência		0,001	0,001 0,044
CENTRO-OESTE* Índice de eficiência		0,024	0,014 0,075
NORDESTE * Índice de eficiência		0,033	0,009 0,000
NORTE * Índice de eficiência		0,235	0,038 0,000
SUDESTE * Índice de eficiência		-0,013	0,002 0,000
SUL * Índice de eficiência		0 ^a	
Assistência Social * Índice de eficiência		-0,057	0,003 0,000
Assistência Técnica * Índice de eficiência		-0,179	0,158 0,258
Cultura * Índice de eficiência		-0,033	0,005 0,000
Desenv. e Def. de Direitos (social) * Índice de eficiência		-0,055	0,003 0,000
Educação * Índice de eficiência		-0,018	0,004 0,000
Pesquisa * Índice de eficiência		0,054	0,068 0,431
Religiosa * Índice de eficiência		0,018	0,031 0,570
Saúde * Índice de eficiência		0 ^a	
PIB * Índice de governança institucional		-0,003	0,004 0,502
LEI Nº 12.101 * Índice de governança institucional		0,048	0,038 0,210
ANO * Índice de governança institucional		-0,016	0,010 0,103
CENTRO-OESTE * Índice de governança institucional		-0,475	32,430 1,000
NORDESTE * Índice de governança institucional		-0,458	35,760 1,000
NORTE * Índice de governança institucional		0,780	0,350 0,026
SUDESTE * Índice de governança institucional		-0,177	34,990 1,000
SUL * Índice de governança institucional		0 ^a	
Assistência Social * Índice de governança institucional		-0,318	33,700 1,000
Assistência Técnica * Índice de governança institucional			Ausente
Cultura * Índice de governança institucional		-0,378	99,330 1,000
Desenv. e Def. de Direitos * Índice de governança institucional		-0,051	33,780 1,000
Educação e Pesquisa * Índice de governança institucional		0,181	99,330 1,000
Pesquisa * Índice de governança institucional			Ausente

Religiosa * Índice de governança institucional	-0,296	43,100	1,000
Saúde * Índice de governança institucional	0 ^a		
(QICC de referência = 4.586,19)	876,77	811,08	
R ² linear	57,70%	72,23%	

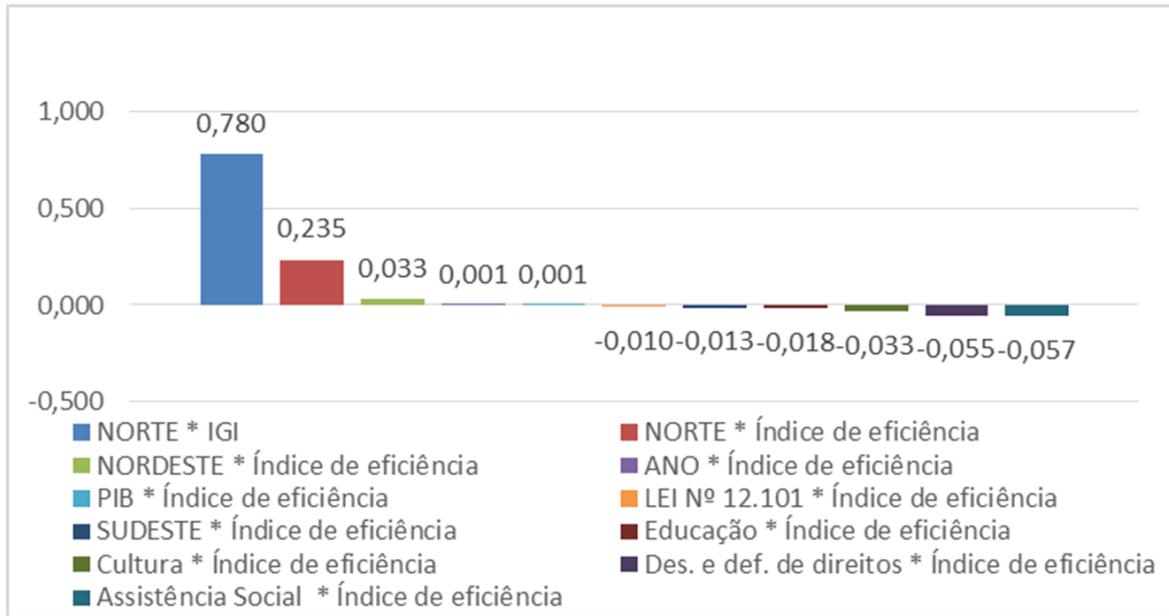
À medida que ocorre um incremento no IEO nas entidades após a promulgação da Lei n. 12.101, verificou-se um resultado negativo de SRCE (B= -0,010; $p \leq 0,01$) em relação aos resultados anteriores aos da promulgação da lei. À medida que ocorre um incremento dos índices de eficiência operacional das entidades localizadas no Nordeste e no Norte, seus resultados são positivos em 3% (B=0,033; $p \leq 0,01$) e 23% (B=0,235; $p \leq 0,01$) respectivamente em relação às entidades da região Sul. Com a mesma base de comparação, as entidades localizadas na Região Sudeste apresentaram resultado negativo (B= -0,013; $p \leq 0,01$).

Ainda em relação ao incremento do IEO, todos os ramos que apresentaram significância tiveram resultados de SRCE negativos. Os resultados foram -5,7% inferiores das entidades de assistência social (B=0,057; $p \leq 0,01$), -3,3% das do ramo da cultura (B=0,033; $p \leq 0,01$), -5,5% das do ramo de desenvolvimento e defesa de direitos (B=0,055; $p \leq 0,01$) e -1,8% das entidades dos ramos de educação (B=0,018; $p \leq 0,01$).

Já na avaliação da relação entre o incremento do índice de governança institucional e as variáveis macroambientais, a única relação que apresentou índices de significância confiáveis foi relacionada à questão espacial, especificamente das entidades sociais localizadas na Região Norte, que apresentaram resultados positivos, de forma que, quanto maior o IGI, maior a SRCE das entidades localizadas na Região Norte (B=0,780; $p \leq 0,05$).

O SRCE foi o único dos quatro indicadores de sustentabilidades avaliados em que a relação moderada mostrou-se melhor do que a relação direta. Como forma de melhor ilustrar os resultados da relação moderada que apresentaram resultados significativos, segue gráfico com os resultados em ordem decrescente:

Figura 3 – Resultados Significativos SRCE - Modelo Moderado



5.3 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA CAPACIDADE DE INVESTIR

Os testes efetuados apresentaram R^2 de 45,63% e QICC de 825,91 no modelo direto e R^2 de 42,88% e QICC de 853,63 no modelo moderado, o que, em conjunto, revelam-se bons valores na relação de explicação da variável explicada pelo modelo para a representação dos resultados e demonstra que o modelo direto é melhor que o modelo moderado. Os testes da relação entre as ações sob o controle da entidade social e a sustentabilidade da financeira da capacidade de investir (SCI), apresentaram piores resultados do que os anteriores. Apenas o IGI mostrou resultados significativos, de modo a indicar que, quanto maior aquele índice, maior a SCI ($B=0,547$; $p \leq 0,01$). Novamente, com a inclusão da moderação das variáveis macroambientais, não se obteve resultados com níveis de significância satisfatórios.

Tabela 6 – Sustentabilidade Financeira da Capacidade de Investir

Variável explicativa	Modelo direto			Modelo moderador		
	SCI			SCI		
	B	Erro Padrão	Sig.	B	Erro Padrão	Sig.
(Interceptação)	-40,611	59,618	0,496	5,428	97,304	0,956
Índice de eficiência	-0,001	0,001	0,137	-1,935	2,073	0,351

Índice de governança institucional	0,547	0,135	0,000	-12,155	33,815	0,719
PIB (econômico)	0,005	0,013	0,712	-0,009	0,022	0,677
LEI Nº 12.101 (regulatório)	-0,217	0,117	0,065	-0,243	0,192	0,206
ANO (temporal)	0,020	0,030	0,507	-0,003	0,048	0,947
CENTRO-OESTE (espacial)	-1,371	0,255	0,000	-1,925	3,560	1,000
NORDESTE (espacial)	0,611	0,176	0,001	-0,719	0,260	0,006
NORTE (espacial)	-0,916	0,266	0,001	-0,993	0,317	0,002
SUDESTE (espacial)	-0,083	0,292	0,777	-0,444	20,700	1,000
SUL (espacial)	0 ^a			0 ^a		
Assistência Social (social)	-0,823	0,253	0,001	-0,816	0,253	0,001
Assistência Técnica (social)	-0,589	0,625	0,346	-7,023	2,592	0,007
Cultura (social)	-1,401	0,366	0,000	3,001	13,800	1,000
Desenv. e Def. de Direitos (social) (social)	-1,297	0,277	0,000	-2,951	0,212	0,000
Educação (social)	-2,020	0,189	0,000	-1,670	0,206	0,000
Pesquisa (social)	-1,276	0,482	0,008	0,146	1,020	1,000
Religiosa (social)	-0,943	0,332	0,005	-0,182	1,790	1,000
Saúde (social)	0 ^a			0 ^a		
PIB * Índice de eficiência				0,000	0,001	0,503
Regulamentação LEI Nº 12.101 * Índice de eficiência				-0,001	0,004	0,744
ANO * Índice de eficiência				0,001	0,001	0,350
CENTRO-OESTE * Índice de eficiência				0,025	0,020	0,209
NORDESTE * Índice de eficiência				0,019	0,015	0,191
NORTE * Índice de eficiência				0,018	0,053	0,728
SUDESTE * Índice de eficiência				-0,002	0,004	0,567
SUL * Índice de eficiência				0 ^a		
Assistência Social * Índice de eficiência				-0,003	0,007	0,719
Assistência Técnica * Índice de eficiência				0,008	0,218	0,970
Cultura * Índice de eficiência				-0,003	0,009	0,747
Desenv. e Def. de Direitos (social) * Índice de eficiência				-0,003	0,007	0,663
Educação * Índice de eficiência				0,010	0,008	0,187
Pesquisa * Índice de eficiência				-0,079	0,095	0,402
Religiosa * Índice de eficiência				0,027	0,076	0,720
Saúde * Índice de eficiência				0 ^a		
PIB * Índice de governança institucional				0,004	0,007	0,548
LEI Nº 12.101 * Índice de governança institucional				0,011	0,066	0,874
ANO * Índice de governança institucional				0,006	0,017	0,720

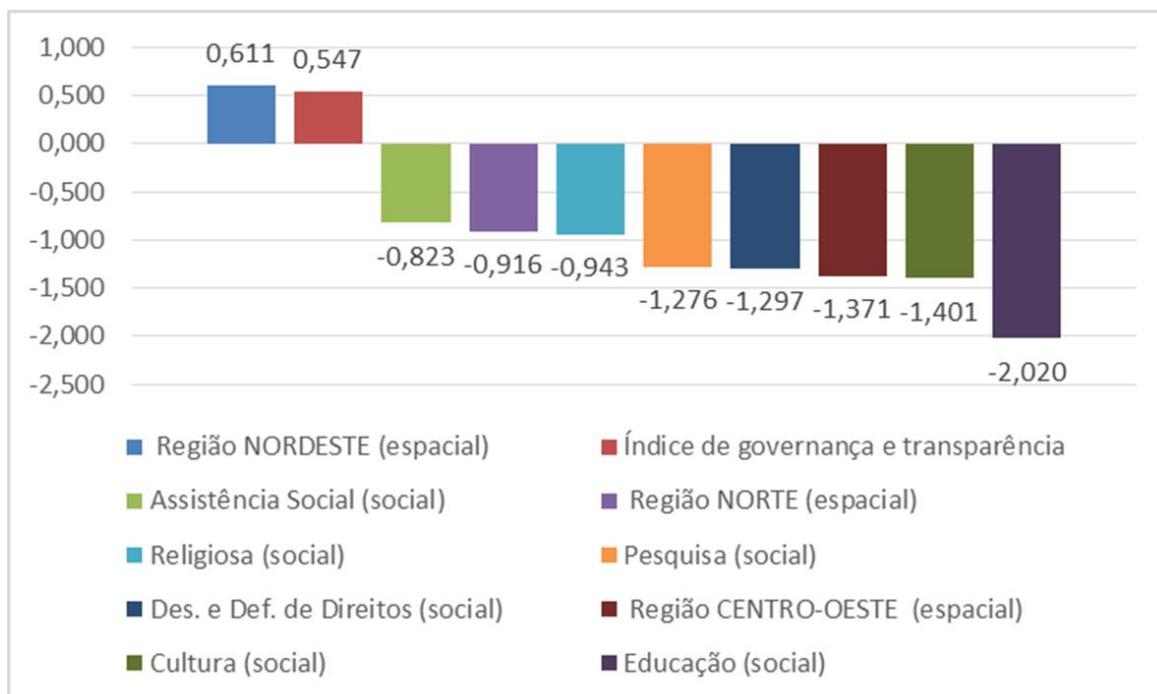
CENTRO-OESTE * Índice de governança institucional	0,379	10,640	1,000
NORDESTE * Índice de governança institucional	0,654	0,163	0,000
NORTE * Índice de governança institucional	2,134	0,647	0,001
SUDESTE * Índice de governança institucional	0,370	6,780	1,000
SUL * Índice de governança institucional	0 ^a		
Assistência Social * Índice de governança institucional	-0,045	27,890	1,000
Assistência Técnica * Índice de governança institucional		Ausente	
Cultura * Índice de governança institucional	-1,848	20,670	1,000
Desenv. e Def. de Direitos * Índice de governança institucional	0,901	0,152	0,000
Educação e Pesquisa * Índice de governança institucional	0,124	0,135	0,358
Pesquisa * Índice de governança institucional		Ausente	
Religiosa * Índice de governança institucional	-0,070	34,120	1,000
Saúde * Índice de governança institucional	0 ^a		
(QICC de referência = 1.176,08)	825,91	853,63	
R ² linear	45,63%	42,88%	

Partindo para a avaliação da relação direta entre as variáveis macroambientais e o SCI, foi possível a identificação de resultados com bons níveis de significância quanto ao aspecto espacial e social. Verificou-se que as entidades localizadas na Região Nordeste apresentaram índices de SCI positivos em 61,1% (B=0,611; $p \leq 0,01$) e resultados negativos para as das Regiões Centro-Oeste (B=1,371; $p \leq 0,01$) e norte (B=0,916; $p \leq 0,01$). As da Região Sudeste não apresentaram nível de significância satisfatório.

Quando foram avaliados os resultados por ramo de atuação, todos apresentaram resultados negativos em relação à base de comparação estabelecida, ou seja, cada ramo apresentou resultados do SCI inferiores aos resultados do ramo de saúde. Os ramos de assistência social (B= -0,823; $p \leq 0,01$), Cultura (B= -1,401; $p \leq 0,01$), Desenvolvimento e Defesa de Direitos (B= -1,297; $p \leq 0,01$), Educação (B= -2,020; $p \leq 0,01$), Pesquisa (B=1,276; $p \leq 0,01$) e Religiosa (B=0,943; $p \leq 0,01$) foram os avaliados. Uma vez que a relação direta mostrou-se melhor e como forma de melhor

ilustrar os resultados da relação direta que apresentaram resultados significativos, segue gráfico com os resultados em ordem decrescente:

Figura 4 – Resultados Significativos SCI - Modelo Direto



Os testes do modelo moderador com base no incremento do IEO não mostraram níveis de significância adequados para nenhum dos aspectos analisados. Já na verificação dos efeitos dos IGI, apenas o aspecto espacial apresentou resultados com níveis de significância adequados. As Entidades Sociais localizadas nas Regiões Nordeste ($B=0,654$; $p\leq 0,01$) e Norte ($B=2,134$; $p\leq 0,01$) apresentaram resultados de SCI positivos.

5.4 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA SEM NOVAS RECEITAS

Por último, foram avaliadas as relações entre as variáveis explicativas e a Sustentabilidade Financeira sem Novas Receitas (SNR). Os testes realizados apresentaram R^2 de 31,20% e QICC de 790,20 no modelo direto e R^2 de 34,60% e QICC de 811,51 que nas demais variáveis, ainda revelam bons valores na relação de explicação da variável explicada pelo modelo para a representação dos resultados. Assim como aconteceu com o SMIS, existe um conflito entre os valores

apresentados pelo R² e o QICC e pela característica mais parcimoniosa deste índice. É razoável, pois, o entendimento de que o modelo direto foi melhor que o moderado.

Tabela 7 – Sustentabilidade Financeira sem Novas Receitas

Variável explicativa	Modelo direto			Modelo moderador		
	SNR			SNR		
	B	Erro Padrão	Sig.	B	Erro Padrão	Sig.
(Interceptação)	-68,748	50,647	0,175	-106,150	81,562	0,193
Índice de eficiência	0,001	0,001	0,041	1,769	1,469	0,229
Índice de governança institucional	0,899	0,110	0,000	7,717	32,520	1,000
PIB (econômico)	0,015	0,011	0,174	0,029	0,018	0,115
LEI Nº 12.101 (regulatório)	-0,129	0,099	0,193	-0,205	0,161	0,203
ANO (temporal)	0,035	0,025	0,164	0,054	0,041	0,186
CENTRO-OESTE (espacial)	-3,432	0,381	0,000	-1,131	0,290	0,000
NORDESTE (espacial)	-0,269	0,149	0,071	-1,400	0,286	0,000
NORTE (espacial)	8,556	0,484	0,000	-1,014	0,286	0,000
SUDESTE (espacial)	-1,750	0,242	0,000	-2,297	0,478	0,000
SUL (espacial)	0 ^a			0 ^a		
Assistência Social (social)	-9,441	0,478	0,000	-0,061	0,229	0,790
Assistência Técnica (social)	-10,375	0,740	0,000	3,366	13,880	1,000
Cultura (social)	0,745	0,333	0,025	10,332	0,792	0,000
Desenv. e Def. de Direitos (social) (social)	-2,612	0,245	0,000	-0,790	0,205	0,000
Educação (social)	-1,279	0,162	0,000	-0,238	0,197	0,227
Pesquisa (social)	-1,896	0,445	0,000	25,873	13,240	1,000
Religiosa (social)	1,685	0,352	0,000	2,212	0,486	0,000
Saúde (social)	0 ^a			0 ^a		
PIB * Índice de eficiência				-0,001	0,001	0,103
Regulamentação LEI Nº 12.101 * Índice de eficiência				0,004	0,004	0,240
ANO * Índice de eficiência				-0,001	0,001	0,229
CENTRO-OESTE * Índice de eficiência				0,002	0,021	0,915
NORDESTE * Índice de eficiência				0,012	0,015	0,434
NORTE * Índice de eficiência				0,068	0,048	0,155
SUDESTE * Índice de eficiência				0,011	0,011	0,307
SUL * Índice de eficiência				0 ^a		
Assistência Social * Índice de eficiência				-0,013	0,004	0,003
Assistência Técnica * Índice de eficiência				-0,115	0,195	0,554
Cultura * Índice de eficiência				-0,018	0,007	0,007

Desenv. e Def. de Direitos (social) * Índice de eficiência	-0,014	0,004	0,001
Educação * Índice de eficiência	0,008	0,005	0,135
Pesquisa * Índice de eficiência	-3,106	0,748	0,000
Religiosa * Índice de eficiência	0,046	0,068	0,506
Saúde * Índice de eficiência	0 ^a		
PIB * Índice de governança institucional	-0,001	0,006	0,805
LEI Nº 12.101 * Índice de governança institucional	0,006	0,054	0,911
ANO * Índice de governança institucional	-0,004	0,014	0,762
CENTRO-OESTE * Índice de governança institucional	-0,060	0,178	0,737
NORDESTE * Índice de governança institucional	0,966	0,177	0,000
NORTE * Índice de governança institucional	0,510	0,549	0,353
SUDESTE * Índice de governança institucional	0,839	0,196	0,000
SUL * Índice de governança institucional	0 ^a		
Assistência Social * Índice de governança institucional	-2,264	32559,5 07	1,000
Assistência Técnica * Índice de governança institucional		Ausente	
Cultura * Índice de governança institucional	-4,316	3,560	1,000
Desenv. e Def. de Direitos * Índice de governança institucional	0,359	3,540	1,000
Educação e Pesquisa * Índice de governança institucional	0,449	3,540	1,000
Pesquisa * Índice de governança institucional		Ausente	
Religiosa * Índice de governança institucional	0,057	3,670	1,000
Saúde * Índice de governança institucional	0 ^a		
(QICC de referência = 3.600,64)	790,2	811,51	
R ² linear	31,20%	34,60%	

O IEO é significativo, porém, é baixo e positivo, de forma a indicar que, quanto maior o IEO, maior a Sustentabilidade Financeira sem Novas Receitas (SNR) (B=0,001; p≤0,05). Já no que tange ao índice de governança institucional, os resultados também foram significativos, positivos e bem mais expressivos, de forma que, quanto maior seu resultado, maior a Sustentabilidade Financeira sem Novas Receitas (B= 0,899; p≤0,01). Os mesmos testes com a inclusão da moderação das

variáveis macroambientais não se mostraram confiáveis, devido aos índices de significância superiores a 0,05. Também nesta análise, com a inclusão da moderação das variáveis macroambientais, não foram encontrados resultados com níveis de significância desejáveis.

Assim como na análise feita entre as variáveis macroambientais e o SCI, na avaliação da relação direta daquelas variáveis com o SNR, identificou-se resultados significativos apenas quanto aos aspectos espacial e social.

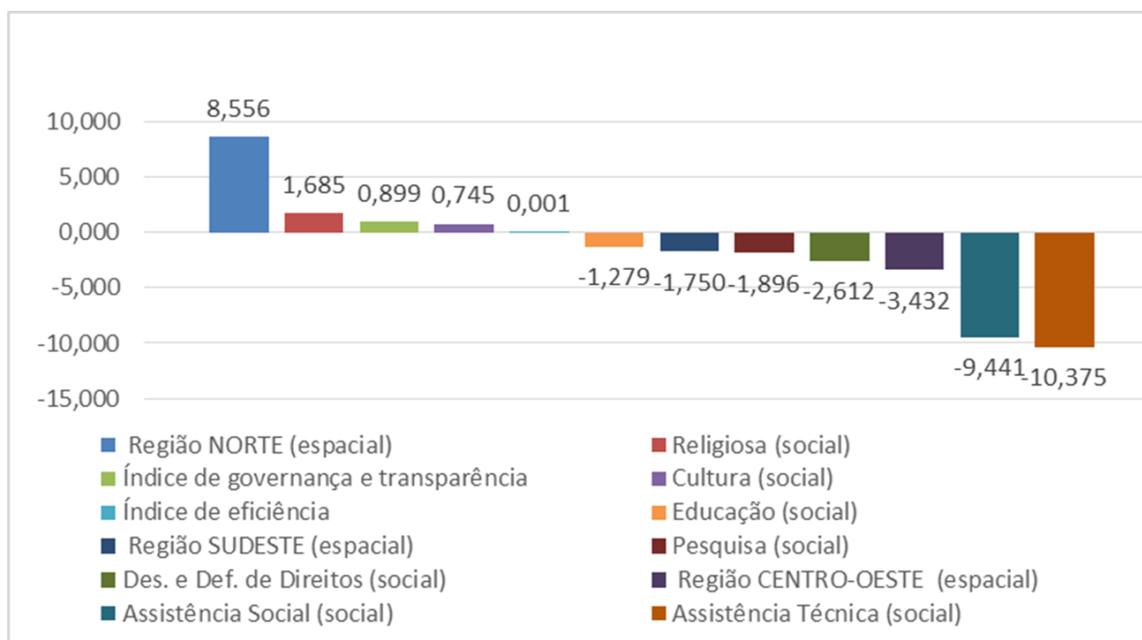
Na análise das regiões onde estão localizadas as entidades sociais, foi possível a obtenção de resultados significativos nas análises comparativas entre as entidades localizadas no Sul do país e as localizadas nas Regiões Centro-Oeste, Norte e Sudeste, não se obtendo níveis de significância satisfatórios para as entidades localizadas na Região Nordeste.

Apenas as entidades localizadas na Região Norte apresentaram resultados de SNR positivos, com valor bastante elevado ($B=8,556$; $p\leq 0,01$). Já as localizadas nas outras duas regiões apresentaram resultados negativos, de modo que, quanto maior seu resultado, menor a Sustentabilidade Financeira sem Novas Receitas das organizações sediadas na Região Centro-Oeste ($B= -3.432$; $p\leq 0,01$) e na Região Sudeste ($B=1,750$; $p\leq 0,01$). Apesar de os valores serem bastante elevados, a partir do entendimento de que o SNR é a informação referente aos meses que a entidade social consegue sobreviver sem a entrada de recursos e que os valores médios giram em torno de 13 meses, são perfeitamente aceitáveis tais níveis expressivos de variação percentual.

Ao se verificar a relação entre as entidades classificadas pelos ramos de atuação, foram obtidos resultados com níveis de significância muito bons ($p\leq 0,01$) para praticamente todos os ramos, excetuando-se os das entidades voltadas à cultura, que tiveram nível de significância bom ($p\leq 0,05$). As entidades religiosas ($B=1,685$; $p\leq 0,01$) e do ramo da cultura ($B= 0,745$; $p\leq 0,05$) foram as únicas que apresentaram resultados positivos de SNR, tendo sido negativos os apresentados por todas as entidades com atuação nos demais ramos. As entidades da área de assistência técnica ($B= -10,375$; $p\leq 0,01$) e da área de assistência social ($B= -9,441$; $p\leq 0,01$) mostraram resultados negativos mais acentuados que as de desenvolvimento e defesa de direitos ($B= -2,612$; $p\leq 0,01$), de educação ($B=1,279$; $p\leq 0,01$) e de pesquisa ($B=1,896$; $p\leq 0,01$). Tendo em vista que a relação direta

mostrou-se melhor e como forma de melhor ilustrar os resultados da relação direta que apresentaram resultados significativos, segue gráfico com os resultados em ordem decrescente:

Figura 5 – Resultados Significativos SNR - Modelo Direto



Finalmente, seguem os resultados do modelo com a moderação das variáveis macroambientais na avaliação da relação entre as variáveis explicativas com o SNR. Neste modelo, foram identificadas algumas relações com valores adequados de significância.

Inicialmente, foram avaliadas as relações entre os aspectos moderadores e o IEO e seu reflexo no resultado do SNR. Quanto aos aspectos espacial, de regulamentação, econômico e temporal, não foram identificadas relações com níveis de significância adequados para análise. Já no aspecto dos ramos de atuação, foi possível a verificação de relações com boa significância. As entidades com atuação no ramo de assistência social ($B = -0,013$; $p \leq 0,01$), de desenvolvimento e defesa de direitos ($B = -0,014$; $p \leq 0,01$), das entidades culturais ($B = -0,018$; $p \leq 0,01$), e das entidades do ramo de pesquisa ($B = -3,106$; $p \leq 0,01$) apresentaram resultados negativos. As organizações atuantes nos ramos assistência técnica, educação e religioso não apresentaram níveis de significância satisfatórios.

Na verificação dos efeitos dos IGI, novamente apenas o aspecto espacial apresentou resultados com níveis de significância adequados. As entidades sociais localizadas nas regiões Nordeste ($B= 0,966$; $p\leq 0,01$) e Sudeste ($B= 0,839$; $p\leq 0,01$), apresentaram resultados de SNR positivos.

De posse dos resultados de todas os índices de sustentabilidade, é possível a verificação daquelas variáveis que mais os afetaram. Segue abaixo quadro resumo com a indicação dos resultados mais impactantes para cada um dos índices:

Tabela 8 – Resultados Mais Impactantes em Cada Índice

	Positivo	Negativo
Manutenção do Investimento Social	Assistência Técnica (social)	Des. e Def. de Direitos (social)
Resiliência a Choques Econômicos	NORTE * IGI	Assistência Social * Índice de eficiência
Capacidade de Investir	Região NORDESTE (espacial)	Educação (social)
Sustentabilidade Financeira sem Novas Receitas	Região NORTE (espacial)	Assistência Técnica (social)

6. DISCUSSÃO

De forma ampla, os resultados demonstraram que as ações sob o controle da entidade social devem ser consideradas por parte dos gestores quando forem analisar os aspectos que viabilizam a perenidade de suas ações por meio da sustentabilidade financeira. A eficiência operacional, elemento trazido a esta pesquisa com base nas assertivas sobre sua relevância feitas por Carroll e Stater (2009), mostrou-se uma variável relevante a ser observada por aquelas que queiram realizar uma análise quanto à sua sustentabilidade, pelo menos se utilizando do modelo proposto por Bowman (2011). As análises realizadas com base na relação entre a eficiência operacional e os índices propostos por Bowman (2011) apresentaram resultados confiáveis em três dos quatro índices e nos três casos a

relação mostrou-se positiva, ou seja, entidades sociais com melhor eficiência operacional tendem a apresentar melhores índices de sustentabilidade. Ao se incorporar as variáveis macroambientais em uma moderação da relação entre o IEO e a sustentabilidade, a relação de confiabilidade dos resultados diminuiu, pois, as análises apresentaram índices confiáveis em apenas dois dos índices propostos por Bowman e, mesmo assim, apenas quanto a alguns campos de atuação das entidades sociais que demonstraram uma relação positiva. A diminuição dos resultados positivos nessa relação, com a incorporação das variáveis macroambientais, vai ao encontro das afirmações feitas por Kim (2017) ao relatar que o impacto da eficiência operacional nos resultados das entidades sociais depende das características e da realidade em que cada entidade social está inserida. Desta forma, a eficiência operacional mostrou-se importante para a sustentabilidade financeira das entidades sociais mas o nível desta eficiência deve ser avaliado levando-se em conta a realidade de cada entidade social, buscando-se os menores níveis possíveis sem que se afete de forma direta a realização de sua missão.

Quanto à governança institucional das entidades sociais, elementos trazidos a esta pesquisa com base nas proposições de Harris, Petrovits e Yetman (2014), que ressaltam a sua relevância, foi possível a verificação da relação de confiabilidade com todos os quatro índices de sustentabilidade. Apenas o índice que trata da sustentabilidade da manutenção do investimento social mostrou uma relação negativa com a governança institucional, tendo os outros três índices propostos apresentado resultados positivos, levando a uma avaliação positiva quanto ao impacto do IGI na sustentabilidade das entidades sociais. Ao incorporar na relação entre o IGI e a sustentabilidade as variáveis macroambientais, sobressai-se a questão espacial, que apresentou significância satisfatória de pelo menos uma das relações entre regiões geográficas em todos os índices de sustentabilidade propostos por Bowman (2011). Além da dimensão espacial (região de localização da sede da entidade social), na relação entre o IGI e a sustentabilidade da manutenção do investimento social, a dimensão social (principal ramo de atuação da entidade social) apresentou significância satisfatória nos testes realizados, tendo as entidades dos ramos da cultura, do desenvolvimento e defesa de direitos e da educação apresentado resultados positivos quando comparados aos resultados das entidades

do ramo de saúde, ramo este utilizado como base de comparação para todos os demais. Já as entidades voltadas a atividades religiosas apresentaram resultados negativos em relação às do ramo de referência, o que demonstra uma piora do índice das entidades desse setor quando da apresentação de elementos de governança institucional. Evidencia-se desta forma que existem ramos de atuação que tendem a possuir uma melhor sustentabilidade de suas atividades do que outros, o que indica ser necessário maior nível de esforço para se sustentar por parte das entidades ligadas a religião, por exemplo, do que as do ramos de educação.

Os achados quanto à influência das variáveis macroambientais nos índices de sustentabilidade de entidades sociais mostraram-se alinhados com a proposição feita por Prentice (2016), ao asseverar que as variáveis macroeconômicas são preditores relevantes para a saúde financeira. As variáveis aqui analisadas corroboram com a necessidade de se analisar aspectos não só financeiros quando se busca verificar a sustentabilidade financeira de entidades sociais.

Nos testes realizados, foi possível a identificação de alguns aspectos que podem vir a contribuir com os gestores em suas análises quanto à sustentabilidade das entidades sociais que dirigem. O aspecto espacial mostrou-se aquele com maior significância na relação com a sustentabilidade, revelando-se adequado ao afirmado por Carroll e Stater (2009), no sentido de que a localização das entidades sociais no espaço geográfico é uma variável que influencia na sustentabilidade de entidades sociais. Esse é um aspecto que dificilmente pode ser objeto de atuação por parte dos gestores, por implicar na necessidade de mudança de local de funcionamento da organização, o que tende a ser ato bastante complexo para a maioria delas.

Outro ponto que se sobressai nas análises é o aspecto social, que se mostra um pouco menos complexo e mais suscetível à ingerência por parte dos gestores, por meio da mudança de escopo de atuação da entidade que administra. Mesmo assim, a tendência é encontrar muita resistência e tornar-se um ponto crítico, conforme relata Carroll e Stater (2009) quando tratam da questão dos riscos da entidade social se desviar de sua missão para atender aos aspectos de natureza econômica.

Ainda quanto às variáveis macroambientais e a sustentabilidade das entidades sociais, foi identificada uma relação positiva quanto ao aspecto temporal e

dois dos índices de sustentabilidade adotados neste trabalho, de forma que, no decorrer do tempo, as entidades tendem a ser mais sustentáveis, convergindo para as proposições feitas por Bowman (2011), Prentice (2016) e Keating, Fischer, Gordon e Greenlee (2005), que ressaltam a importância da utilização da variável temporal na análise de sua sustentabilidade.

Outro aspecto macroambiental que mostrou relação com um dos índices de sustentabilidade das entidades sociais foi o regulatório. Na análise realizada concluiu-se que, após a promulgação da Lei nº12.101, as entidades sociais tiveram os resultados ligados à sua sustentabilidade inferiores aos apresentados anteriormente à sua promulgação.

Pelas análises realizadas quanto aos aspectos macroambientais e a sustentabilidade, foi identificada sua relação, tanto como variável moderadora da relação entre as ações sob o controle da entidade social e a sustentabilidade das entidades sociais quanto como relação direta, colocando-as como variáveis explicativas. Ambas as avaliações mostraram-se adequadas quanto à confiabilidade da relação, mas os resultados quanto à sua utilização como variável moderadora foram melhores. Apesar de os resultados com as variáveis macroambientais como moderadoras terem sido melhores, a avaliação da relação direta entre as ações sob controle da entidade social e a sustentabilidade mostrou-se melhor em três dos quatro índices utilizados.

Dessa forma, é possível afirmar que as variáveis macroambientais são mais adequadamente enquadradas como elementos que interferem nas relações entre as ações sob o controle das entidades sociais e sua sustentabilidade, que propriamente como variáveis explicativas. Ressalta-se apenas que, apesar de se identificá-las melhormente classificadas como moderadoras, foram encontrados resultados confiáveis na relação direta com que podem ser consideradas nas avaliações por parte dos gestores.

As análises feitas por meio desta pesquisa basearam-se em dados relativos às maiores entidades sociais brasileiras quanto ao volume de receitas. O exame em outros grupos de entidades sociais poderia ser uma oportunidade para se estressar ainda mais o modelo aqui proposto.

7. CONCLUSÕES

Não há precedentes nos estudos nacionais de modelo de avaliação de sustentabilidade com a utilização de elementos tão abrangentes como desenvolvido por este trabalho. Seus achados podem ser utilizados como elementos a serem observados e ferramentas a subsidiar os gestores de entidades sociais na elaboração de seus planos de atuação, possibilitando a adoção de variáveis aqui consideradas explicativas para aferir a sustentabilidade das entidades que compõem. Além disto, pode ser base de estudos para diversos trabalhos que queiram, de alguma forma, avaliar a sustentabilidade de entidades sociais bem como o efeito dos elementos aqui utilizados.

O modelo se mostrou adequado para a avaliação de elementos que interferem na sustentabilidade das entidades sociais e pode ser utilizados pelos gestores para avaliar a situação em que suas entidades se encontram e analisar a possibilidade de implementar ou intensificar ações aqui explicitadas como explicativas para melhorar o prognóstico de sustentabilidade de suas organizações. Este modelo tende a ser uma importante ferramenta gerencial para os administradores de entidades sociais.

Os resultados de sua aplicação evidenciaram que é impositiva a necessidade de se imprimir a maior eficiência operacional, maximizando os valores investidos na atividade-fim em relação aos gastos com a operação. Outro ponto de destaque foi a identificação de que a publicidade das informações organizacionais, seja por meio de relatórios sociais e/ou páginas na internet, o investimento nas atividades de governança institucional, por meio de conselhos fiscais e de administração, e a auditoria de contas tiveram impacto relevante na sustentabilidade das entidades sociais. Além disso, as variáveis macroambientais avaliadas também se mostraram relevantes, mais fortemente quando utilizadas como forma de moderação que quando utilizadas de forma direta, no papel de variáveis explicativas.

As variáveis aqui pesquisadas e os resultados obtidos, não permitem, em absoluto, esgotar os diversos aspectos que refletem na sustentabilidade das entidades sociais. Consubstancia-se apenas em contribuição, ao abordar alguns elementos que merecem maior atenção por parte dos gestores que buscam a manutenção das atividades de suas organizações, tendo tido como foco apenas as

entidades sociais de maior receita no Brasil e somente nos períodos entre 2007 e 2014, o que pode resultar em um viés mais adequado para a realidade daquelas instituições.

Registre-se, por oportuno, que a análise limitou-se àquele lapso temporal, em virtude de inexistência de dados consistentes relativos a outros e que a escolha feita pelo conjunto das maiores instituições do país pode limitar o espectro dos resultados encontrados ao universo daquelas instituições. Tal escolha fez-se necessária pela premissa temporal que não permitiu que se trabalhasse com todo o conjunto de instituições que tinham seus dados disponibilizados no banco de dados utilizado.

Por fim, como mote para futuros estudos científicos, deixa-se a questão relativa à adequabilidade do modelo aqui apresentado para conjuntos de entidades sociais diferentes das analisadas e considerando outros conjuntos de variáveis macroambientais e modelos de mensuração de sustentabilidade financeira.

Referências Bibliográficas

- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112-123.
- Andrade, M. G. V. D. (2002). *Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.
- Association of Fundraising Professionals (2009). *The AFP Fundraising Dictionary Online*. Recuperado em 20 março, 2017, de <http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AFPFundraisingDictionary.pdf>,
- Bell, J., Masaoka, J., Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 37-51.
- Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Camargo, M. F. D., Suzuki, F. M., Ueda, M., Sakima, R. Y., & Ghobril, A. N. (2001). *Gestão do terceiro setor no Brasil*. São Paulo: Futura.
- Campos, L. C. M. (2003). *Dicionário de termos relacionados ao terceiro setor*. São Paulo. Recuperado de <http://integracao.fgvsp.br/ano5/12/administrando>.
- Carneiro, A. D. F., Oliveira, D. D. L., & Torres, L. C. (2011). Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade. *Sociedade, contabilidade e gestão*, 6(2).
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947-966.

Chang, C. F., & Tuckman, H. P. (1994). Revenue diversification among non-profits. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(3), 273-290.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm .

Coule, T. M. (2015). Nonprofit governance and accountability: Broadening the theoretical perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 75-97.

Coutinho Parente, T., Pellegrini Tiscoski, G., Rosolen, T., Ferrato da Silva, M. R., Abreu de Campos, A. C., & Sakamoto, D. A. (2012). Gestão de mudanças nas organizações do terceiro setor: O desafio da sustentabilidade financeira. *Gestão & Regionalidade*, 28(84).

Dhanani, A., & Connolly, C. (2015). Non-governmental organizational accountability: Talking the talk and walking the walk?. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 613-637.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

Dos Santos, N. C., Sublaban, C. S. Y., Neto, M. S., Giuliani, A. C., & Spers, V. R. E. (2008). Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. *REGE Revista de Gestão*, 15(spe), 75-91.

Doyle, G., Kelly, R., & O'Donohoe, S. (2016). Resource Dependence as a Mechanism for Survival: The Case of the Mater Misericordiae University Hospital. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1871-1893.

Falconer, A. P. (1999). A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão (Doctoral dissertation) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, Brasil.

Falconer, A. P., & Vilela, R. (2001). Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras. São Paulo: GIFE, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.

- Fisman, R., & Hubbard, R. G. (2003). The role of nonprofit endowments. The governance of not-for-profit organizations . University of Chicago Press: 217-234.
- Frezatti, F., do Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2009). Desenvolvimento da pesquisa em Contabilidade Gerencial: as restrições da abordagem monoparadigmática de Zimmerman. Revista Contabilidade & Finanças-USP, 20(49), 6-24.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 28(3), 246-268.
- Frumkin, P., & Kim, M. T. (2001). Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?. Public administration review, 61(3), 266-275.
- Frumkin, P., & Keating, E. K. (2011). Diversification reconsidered: The risks and rewards of revenue concentration. Journal of Social Entrepreneurship, 2(2), 151-164.
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE (2017). Índice de Preços ao Consumidor -IPC. São Paulo. Recuperado de <http://www.fipe.org.br/pt-br/indices/ipc/#>
- Harris, E., Petrovits, C. M., & Yetman, M. H. (2014). The effect of nonprofit governance on donations: Evidence from the revised form 990. The Accounting Review, 90(2), 579-610.
- Hasnan, S., Mohamad, M., Zainuddin, Z. N., & Abidin, Z. Z. (2016). Corporate Governance Factors Affecting Donation: Evidence from Charitable Organizations in Malaysia. International Journal of Economics and Financial Issues, 6(6S), 149-153.
- Heckert, C. R., & Silva, M. T. D. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. Produção, 18(2), 319-330.
- Helmig, B., Ingerfurth, S., & Pinz, A. (2014). Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence, and future research. Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations, 25(6), 1509-1538

Hodge, M. M., & Piccolo, R. F. (2005). Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 171-190.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010). O Perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil em 2010- Análise dos resultados. [Relatório de Pesquisa, 2010]. Brasília: IBGE Recuperado de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/> .

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE (2017). Série temporal do PIB. [Relatório de Pesquisa, 2017] Brasília: IBGE. Recuperado de <http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=1&op=1&vcodigo=ST12&t=produto-interno-bruto-br-variacao-volumebrtaxa> .

Júnior, Y. M., Alves, S. M. C., & Almeida, L. L. (2016). A Certificação de Entidades de Assistência Social na área da saúde: alterações normativas 2008-2016. *Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário*, 5, 39-60.

Keating, E. K., Fischer, M., Gordon, T. P., & Greenlee, J. S. (2005). *Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector*. Cambridge, MA: University of Harvard.

Kim, M. (2017). The Relationship of Nonprofits' Financial Health to Program Outcomes: Empirical Evidence From Nonprofit Arts Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 525-548.

Kirk, K., Ractham, P., & Abrahams, A. (2016). Website development by nonprofit organizations in an emerging market: a case study of Thai websites. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(3), 195-211.

Leal, E. A., & Famá, R. (2007). Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. *SemeAd-Seminário em Administração*, 10.

Lei 13.019 de 31 de julho de 2014 (2014). Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e

altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.html > .

McLaughlin, T. A. (2002). *Streetsmart financial basics for nonprofit managers*. (2a ed.) New Jersey: John Wiley & Sons.

McMahon, D., Seaman, S., & Buckingham, J. (2011). Nonprofit adoption of websites and website types. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(6), 43-50.

Ministério da Justiça (2015). *Cadastro Nacional de Entidades Sociais – CNES [Relatório de Pesquisa, 2015]*, Brasília: Ministério da Justiça. Recuperado de: <http://justica.gov.br/seus-direitos/entidades-sociais/cnes-mj> .

Morse, J. (2017). *Investigating financial sustainability and resilience factors in a non-profit organisation within an emerging market economy: A public health case study (Doctoral dissertation)*. University of Cape Town. Cape Town, WC, South Africa.

Olak, P. A., & do Nascimento, D. T. (2010). *Contabilidade para Entidades Sem Fins Lucrativos - Terceiro Setor*. (3a ed.), São Paulo: Atlas.

Parente, T. C., Pellegrini Tiscoski, G., Rosolen, T., Ferrato da Silva, M. R., Abreu de Campos, A. C., e Sakamoto, D. A. (2012). Gestão de mudanças nas organizações do terceiro setor: O desafio da sustentabilidade financeira. *Gestão & Regionalidade*, 28(84), 89-100.

Peleias, I. R., dos Santos, M. C. L., & Tinoco, J. E. P. (2017). Conselho Fiscal na Governança Corporativa: O caso de uma cooperativa de trabalho médico no Estado de São Paulo-Brasil. *Revista da FAE*, 20(1), 151-170.

Portaria MJ nº 362/2016 de 01 de março de 2016 (2016). Dispõe sobre critérios e os procedimentos a serem observados para pedidos de credenciamento, seu processamento, manutenção, cancelamento e perda de qualificações e autorizações de funcionamento de organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, no âmbito das competências do Ministério da Justiça. Brasília, DF. Recuperado de: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/03/2016&jornal=1&pagina=16&totalArquivos=120>.

Prentice, C. R. (2016). Understanding nonprofit financial health: Exploring the effects of organizational and environmental variables. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(5), 888-909.

Santos, N. C., Sublaban, C. S. Y., Neto, M. S., Giuliani, A. C., & Spers, V. R. E. (2008). Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. *REGE Revista de Gestão*, 15(spe), 75-91.

Tinoco, J. E. P. (2002). Balanço Social: balanço da transparência corporativa e da concertação social. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (135), 55-72.

Tsai, P. Y., & Yamamoto, M. M. (2005). Governança corporativa: análise comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. In *Congresso USP de Contabilidade e Controladoria* (Vol. 5).

Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 20(4), 445-460.

Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356.

Young, D. R. (Ed.). (2006). *Financing nonprofits: Putting theory into practice*. Rowman Altamira.