

Metodologia SROI: Uma Proposta para Cálculo do Valor Sócio-Econômico das Organizações do Terceiro Setor*

*Mariana Simões Ferraz do Amaral Fregonesi, Adriana Maria Procópio de Araújo, Alexandre Assaf Neto e Máira Assaf Andere***

1 INTRODUÇÃO

Na última década, de modo geral, a consciência da necessidade de mudanças na estrutura da sociedade aumentou e houve muita discussão sobre este assunto, inclusive no meio acadêmico e no meio empresarial. Como consequência do crescimento da valorização do investidor e do foco na criação de riqueza para o acionista, muitas vezes a qualquer custo, emerge a preocupação com as causas sociais e as relacionadas ao meio ambiente. Hart e Milstein (2004, p. 65) defendem a criação de valor sustentável, no sentido de conciliar a valorização para acionista e o desenvolvimento sustentável:

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

Surgem, então, diversas organizações com objetivos exclusivamente sociais, não lucrativas. Forma-se o Terceiro Setor, constituído de organizações sem fins lucrativos e com um objetivo social bem definido, ou seja, firmas cuja finalidade maior é promover benefícios à sociedade.

* Artigo apresentado no XXIX Enanpad.

** Mariana S. F. A. Fregonesi é doutoranda em Ciências Contábeis na FEA/USP, São Paulo-SP, e-mail: mariamaralfregonesi@yahoo.com.br. Adriana M. Procópio de Araújo é professora livre docente do Departamento de Contabilidade da FEARP-USP, Ribeirão Preto-SP, e-mail: amprocop@usp.br. Alexandre Assaf Neto é professor doutor do Departamento de Contabilidade da FEARP-USP, Ribeirão Preto-SP, e-mail: assaf@terra.com.br. Máira A. Andere é mestranda em Ciências Contábeis na FEARP/USP, Ribeirão Preto-SP, e-mail: maandere@yahoo.com.

Entretanto, muitas das empresas do Terceiro Setor surgiram por iniciativas de pessoas sem experiência em gestão e apresentam muitas dificuldades na sua administração. A instituição sem fins lucrativos não implica em empresa não lucrativa, tal expressão diz respeito à distribuição dos resultados. Todo lucro gerado deve ser reinvestido, não existe distribuição de dividendos (MELO *et al*, 2003). Ou seja, não é verdade que estas organizações não podem ser lucrativas, elas podem e devem ser lucrativas, gerando recursos para investir em novos projetos sociais.

A escassez de recursos nestas empresas, visto que a maior parte delas depende da solidariedade alheia, exige, ainda mais, uma gestão eficiente da organização. O objetivo maior destas organizações deve ser maximizar os benefícios gerados com cada real arrecadado. Logo, o lucro indica o uso eficiente dos recursos, ou seja, indica que foi possível repor os gastos e ainda existe recursos para reinvestimento. O superávit no final do exercício, além de não ser ilegal, como se imagina, permite a ampliação da ajuda dada à sociedade pela organização.

Mas, na prática, esta gestão eficiente raramente acontece. Teixeira (2004, p. 7) aponta a deficiência na gestão como um dos fatores de restrição a um maior desenvolvimento do Terceiro Setor:

As deficiências na gestão organizacional destas entidades, a pressão para buscarem sua auto-sustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõe suas estruturas são restrições a um maior desenvolvimento do terceiro setor. Para reverter tal estado de coisas, uma grande parte de estudiosos do tema alerta para a necessidade de profissionalizar a gestão dessas instituições, ponto em que os conhecimentos e os princípios da Ciência da Administração podem dar uma significativa contribuição para o desenvolvimento do setor social.

Daí a importância de estudar melhor este setor e de adequar as teorias das ciências administrativas a ele. Uma das dificuldades destas organizações está na avaliação de desempenho. Fischer et al (2003) apontaram a falta de indicadores de desempenho como um dos problemas encontrados nas alianças intersetoriais envolvendo o Terceiro Setor.

Assim, este trabalho procura avaliar uma nova ferramenta de avaliação de desempenho de entidades sem fins lucrativos: a me-

metodologia do *Social Return on Investment* (SROI). Proposta por uma fundação norte americana, a metodologia traz o SROI, um indicador que tenta entender a relação entre o montante investido em uma entidade filantrópica e os resultados desta organização. Este indicador é só um começo para a discussão deste assunto, não é definitivo e nem completo, mas é um esforço para dar mais um passo na busca de uma medida de desempenho que permita mensurar o valor econômico adicionado à comunidade pelas entidades do Terceiro Setor.

Com isso, o objetivo específico deste trabalho é verificar a aplicabilidade da metodologia SROI em uma entidade filantrópica do Terceiro Setor no Brasil, mostrando vantagens e limitações da ferramenta. Para tanto, serão expostos inicialmente a metodologia SROI e os principais conceitos pertinentes a ela. Posteriormente, será estudada a aplicação dos cálculos propostos na metodologia a uma fundação dedicada ao tratamento de pessoas portadoras de câncer. A coleta de dados dar-se-á por pesquisa documental.

2 METODOLOGIA SROI

A metodologia SROI apresentada a seguir foi desenvolvida por uma fundação americana, *The Roberts Enterprise Development Fund* (REDF), em 1996, com o objetivo de quantificar o valor econômico criado com o investimento em instituições sem fins lucrativos. Mas também, a metodologia preocupa-se em analisar a aplicabilidade de indicadores tradicionais de empresas lucrativas em instituições sem fins lucrativos. Todo este tópico é baseado em REDF (2001).

O modelo foi desenvolvido com base em entidades com fins sociais que proporcionam emprego e treinamento para pessoas necessitadas e não pode ser generalizado para qualquer organização, mas é um importante referencial para o desenvolvimento de um modelo genérico. O SROI não tenta capturar e quantificar todos os aspectos da criação de valor de um programa sem fins lucrativos bem sucedido. Mas a REDF acredita que o estudo pode ser estendido para aplicar o modelo a outras áreas filantrópicas e para tentar aumentar a abrangência dos aspectos analisados.

O sucesso de uma entidade filantrópica poderia ser medido por sua capacidade de arrecadar doações ou pelo tamanho de seu ativo, no entanto, não existe relação direta entre a arrecadação e o valor social gerado. É importante ver a filantropia como um valor econômico adicionado à sociedade como resultado dos investimentos por caridade (doações). Sob esta perspectiva, o benefício gerado para a sociedade por um investimento filantrópico é a medida de sucesso de tal investimento. No entanto, o grande desafio é comparar o valor monetário investido com o valor social gerado, devido à dificuldade de tal valor social ser transformado em unidades monetárias.

A REDF defende a existência de um *continuum* de criação de valor para as entidades sem fins lucrativos, ou seja, o valor é criado simultaneamente em três caminhos, variando do valor econômico puro para o valor socioeconômico e para o valor social puro (Figura 1). O SROI tenta medir o valor socioeconômico.



Figura 1 - Conceitos de valor em entidades com fins sociais

Fonte: REDF, 2001, p. 11, tradução livre.

O valor econômico é criado quando existe retorno financeiro sobre um investimento, inclusive considerando a remuneração do capital investido (custo de oportunidade do capital próprio e custo da dívida com terceiros). É muito comum haver criação de valor econômico em empresas lucrativas e este assunto tem sido muito estudado nos últimos anos (alguns autores importantes para aprofundamento no assunto são: COPELAND *et al*, 2000; STERN *et al*, 2001; RAPPAPORT, 2001; MARTIN; PETTY, 2004; FREZATTI, 1998). Foram desenvolvidas diversas formas de mensuração do valor econômico de uma empresa (principalmente pelas consultorias americanas, gerando inclusive o que “o jornalista Randy Myers denominou de ‘a Guerra das Métricas’”, YOUNG; O’BYRNE, 2003, p.331) que são incessantemente utilizadas na avaliação de investimentos.

O valor social é criado quando recursos, insumos, processos e programas de ação são combinados para trazer melhorias

na vida dos indivíduos ou da sociedade como um todo. O valor social é a missão, a razão de existir, das entidades do Terceiro Setor. Entretanto, devido a uma parte significativa desta missão ser formada por valor humano intrínseco, fator quase impossível de quantificar, a maior dificuldade dessas entidades está, justamente, em medir o real valor social criado. Há fatores que não podem ser traduzidos em valores monetários condizentes, apesar de certamente terem participação no valor social criado. Ainda assim, é válida a tentativa de mostrar para a sociedade a melhoria trazida pelo trabalho da organização.

Entre estes dois extremos está o valor socioeconômico. A mensuração do valor socioeconômico é fundamentada na incorporação de certos elementos de valor social quantificados monetariamente ao valor econômico criado. Uma entidade sem fins lucrativos cria valor socioeconômico pela transformação de recursos, insumos e/ou processos em produtos passíveis de venda (atividade econômica); e pela geração de receitas ou pela redução de custos para o setor público (atividade social). Assim, a entidade pode possuir uma atividade econômica, geralmente consequência de sua causa social, e a atividade social em si. Por exemplo, uma entidade que ensina ofícios para pessoas carentes (atividade social), também vende os produtos produzidos na oficina (atividade econômica) para gerar renda para o sustento da organização.

Esta receita gerada na atividade social refere-se a novas receitas públicas para o governo. A causa social da REDF, por exemplo, é treinar e empregar pessoas carentes, por conseguinte, quando um cidadão é empregado ele está sujeito ao imposto de renda, podendo aumentar a arrecadação do governo. Mas também, a diminuição de pessoas carentes nas ruas pode trazer redução de custos para o governo, ou seja, redução dos gastos do dinheiro público, pois as pessoas carentes ganham bolsa alimentação, têm mais gastos com saúde (além de não possuírem plano de saúde, a subnutrição aumenta tais custos) e podem tornar-se criminosos, gerando gastos judiciais e com segurança.

O termo SROI foi usado popularmente em vários contextos significando criação de valor social. No entanto, foram poucos os

esforços para mensurar monetariamente o valor socioeconômico criado pelas organizações, sejam elas com fins lucrativos ou não. Com o desenvolvimento deste modelo, a REDF visava identificar contribuições em receitas e reduções de custos que fossem diretos e demonstráveis e estivessem associados com empreendimento de finalidade social, e ainda medir o benefício social gerado por tal empreendimento. Com isso, o modelo baseia-se na determinação de um grupo de seis indicadores de SROI: valor econômico do negócio, valor econômico da causa social, valor da entidade (negócio com causa social), índice de retorno do negócio, índice de retorno da causa social e índice de retorno da entidade. Os indicadores de negócio referem-se à atividade econômica citada anteriormente e os indicadores de causa social à atividade social. Assim, o modelo SROI é uma avaliação econômica de entidades sem fins lucrativos, ou seja, é uma forma de avaliar o desempenho, em termos de valor econômico gerado à sociedade, das organizações do Terceiro Setor.

O modelo SROI usa algumas ferramentas tradicionais das áreas de contabilidade e de finanças. A tradicional Demonstração de Resultados do Exercício é adaptada e torna-se *The True Cost Accounting Analysis* (TCAA). A diferença é que esta última divide o resultado em atividade econômica e atividade social, considerando o suporte ou subsídio conseguido como receita da atividade social. Assim, existe um resultado operacional sem receitas ou custos sociais e um resultado completo com o subsídio e os custos sociais. É importante observar que tal adaptação é válida para as entidades que possuem receitas operacionais não provenientes do serviço social fim da sua atividade. Explica-se: organizações que além da finalidade social, vendem produtos ou serviços, como o exemplo citado anteriormente da oficina que vende suvenires feitos pelos próprios alunos, possuem o resultado da venda de *suvenires* e o resultado da atividade social “acolher crianças carentes”. Portanto, a proposta desta demonstração é separar resultado social de resultado do negócio. Mas, vale ressaltar, algumas organizações terão apenas o resultado social, como é o caso de algumas das organizações que defendem as causas ambientais.

Outra ferramenta utilizada é o fluxo de caixa livre descontado. Uma das formas de avaliar uma empresa é através de seu excedente de caixa, ou seja, do fluxo de caixa livre esperado para um determinado intervalo de tempo trazido a valor presente. A maior parte dos modelos propostos para avaliação de empresas, essencialmente, é baseada em valores de fluxo de caixa ou no conceito de lucro econômico (STERN et al, 2001; RAPPAPORT, 2001; COPELAND et al, 2000; MARTIN; PETTY, 2004; entre outros). Alguns autores defendem fortemente o uso do fluxo de caixa descontado, outros preferem os modelos baseados no lucro econômico, como o EVA^{®1} (*Economic Value Added*). A REDF adota o modelo de fluxo de caixa descontado afirmando: “valor é baseado em caixa, preferivelmente a lucro, porque só o caixa pode ser reinvestido no negócio ou devolvido aos acionistas.”² (REDF, 2001, p.16)

Assim, o fluxo de caixa descontado é um processo pelo qual um fluxo de caixa projetado para períodos futuros é descontado por uma taxa apropriada. Logo, o valor do negócio depende do fluxo em si projetado e da taxa de desconto, que por sua vez, depende do custo de oportunidade do capital e do risco associado ao negócio, predominantemente. Na metodologia SROI, esta ferramenta será utilizada tanto no cálculo do valor do negócio quanto no valor da causa social, porém, diferentes taxas de desconto deverão ser utilizadas.

A análise do SROI divide os seis indicadores citados anteriormente em dois grupos: os valores monetários e os índices. A primeira etapa do processo é o cálculo dos valores monetários (do negócio, da causa social e da entidade). Depois é definido o valor do investimento para calcular os índices, já que estes dependem dos demais valores. A tabela 1 mostra uma visão geral dos três indicadores da primeira etapa. Estas três medidas mensuram quanto a entidade sem fins lucrativos está retornando para a comunidade.

1 – EVA é uma marca registrada para Stern & Stewart Co;

2 – Tradução livre de: “Value is based on cash, rather than income, because only cash can be reinvested in the enterprise, or returned to stakeholders.”

Tabela 1 - Medidas de Valor da Metodologia SROI

Medidas de Valor		
Tipo de valor criado	Medida	Definição
Econômico	Valor do Negócio	Valor presente dos excedentes de caixa gerados pela atividade de negócio da entidade (exclui os custos pela causa social e os subsídios e doações)
Sócio-Econômico	Valor da Causa Social	Valor presente da receita adicional e da redução de custos para o governo gerados pela atividade social reduzidos dos custos desta atividade
Sócio-Econômico	Valor do Conjunto	Valor do Negócio + Valor da Causa Social – Dívida de Longo Prazo
Social*	–	–

* O modelo SROI da REDF mensura os valores econômico e sócio-econômico criados. Algumas medidas de impacto no valor social são expostas no Relatório SROI. Futuros artigos da REDF irão explorar tentativas de mensurar a criação de valor social.

Fonte: REDF, 2001, p. 17, tradução livre.

O primeiro valor a ser calculado é o valor do negócio. Conforme já foi exposto, a REDF aconselha o uso do fluxo de caixa livre descontado para cálculo do valor do negócio. A metodologia SROI propõe a previsão de dez anos de fluxo de caixa livre. Para tanto, seria necessária a projeção de receitas e despesas, bem como investimentos em ativos permanentes e capital de giro, para este prazo estipulado. A proposta é que isto seja feito baseado em dados passados e algum possível projeto definido (uma expansão de capacidade, por exemplo). No entanto, por considerar este método por demais subjetivo, visto que trabalha com taxas de crescimento “escolhidas”, e pela complexidade de cálculos talvez desnecessária (vide citação EHRBAR, 1998, p. 113), optou-se, neste artigo, por utilizar o lucro econômico para avaliação do negócio.

A abordagem do EVA[®] é matematicamente idêntica à do fluxo de caixa descontado, mas a dinâmica da decisão, à qual dá margem, é radicalmente diferente. Sob o EVA[®], o procedimento para a avaliação de um projeto é prever o EVA[®] que será gerado a cada ano e descontar isto a valor presente. Como o EVA[®] já inclui o encargo sobre capital e para depreciação, não há necessidade de subtrair o investimento inicial dos EVAs futuros descontados. O resultado é exatamente o mesmo – até o

último centavo – que o VPL resultante da utilização de fluxos de caixa descontados. (EHRBAR, 1998, p. 113)

Assim, o cálculo do valor do negócio dar-se-á utilizando o MVA^{®3} (*Market Value Added*), definido como o EVA[®] descontado pelo custo médio ponderado de capital (CMPC) que por sua vez representa a soma do custo de capital próprio com o custo de capital de terceiros ponderados pela estrutura de capital.

$$\text{MVA}^{\text{®}} = \frac{\text{EVA}^{\text{®}}}{\text{CMPC}}$$

Este índice representa o valor da empresa deduzido do montante necessário para repor todos os seus ativos. Aqui se reflete o valor futuro da empresa, ou ainda, uma expectativa do mercado para os retornos a serem oferecidos por ela, conceito amparado pelo princípio contábil da continuidade, ou seja, pressupõe-se que o empreendimento estará funcionando nos próximos exercícios. Assim, o valor do negócio será o MVA[®] acrescido do investimento (capital oneroso total à disposição da empresa). Reduzindo-se esta fórmula, tem-se:

$$\text{Valor do Negócio} = \frac{\text{LOP}}{\text{CMPC}}$$

onde, LOP é o lucro operacional ajustado para cálculo do EVA[®], ou seja, lucro operacional contábil sem os efeitos de despesas financeiras, ou ainda, é o resultado operacional de uma empresa, independente da forma como ela está financiada. O cálculo do EVA[®] exige algumas adaptações nos demonstrativos de resultados, procurando, entre outras medidas, evidenciar sua parte operacional legítima, a segmentação do Imposto de Renda sobre os resultados da atividade e os benefícios fiscais provenientes do uso de capital de terceiros.

Portanto, o valor do negócio vem de um cálculo relativamente simples. O LOP é facilmente identificado pela Demonstração de *Déficit* ou *Superávit* do Exercício publicada pelas organizações sem fins lucrativos. O custo de capital, por sua vez, não é tão facilmente

3 – MVA também é uma marca registrada para Stern & Stewart Co.

obtido devido à ausência de capital de acionistas nestas entidades. Para calcular o CMPC devem ser conhecidos a estrutura de capital da empresa, o custo do capital de terceiros e o custo de oportunidade do capital próprio. Quanto aos dois primeiros valores, não existe dificuldade em levantá-los dada a existência de contratos de empréstimos (quando houver capital de terceiros oneroso). Mas o custo de oportunidade do capital próprio gera discussão.

Em primeiro lugar é importante analisar a questão do “próprio” neste caso. O patrimônio líquido das instituições sem fins lucrativos é chamado de patrimônio social e é composto por duas contas principais: Fundo Patrimonial e Superávit ou Déficit Acumulado. A primeira é equivalente ao capital social, mas representa os recursos obtidos por doações e investidos em ativo permanente (as doações usadas para manter a atividade da organização são consideradas receitas não operacionais). A segunda é equivalente a Lucros e Prejuízos acumulados, ou seja, acumula os resultados obtidos na operação da empresa (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2004). Logo, o capital próprio é oriundo de doações ou resultado da própria operação. É possível afirmar que existe o custo de oportunidade do capital próprio, apesar de não haver distribuição de resultados, porque há necessidade de atrair investidores para organização. Ou seja, existe um custo de captação de recursos de doação.

Sendo assim, a questão é como será calculada esta taxa. Baseado no conceito de custo de oportunidade, são propostas três alternativas, sendo a terceira a proposta da REDF para desconto do fluxo de caixa projetado. A primeira é utilizar o custo do capital de terceiros, visto que, caso não haja doações, a empresa terá que recorrer a este capital para sustentar suas operações. A segunda é usar o maior retorno do investimento (ROI) das empresas “concorrentes” por este tipo de recurso, ou seja, usar a melhor rentabilidade das organizações de terceiro setor que concorrem por doações. Neste caso também devem ser considerados os benefícios oferecidos ao doador de recursos, como o benefício fiscal, já que o imposto de renda permite a dedução do gasto em casos e em instituições específicas. Por fim, a terceira é calcular o capital próprio pelo modelo

“*Capital Asset Pricing Model*” (CAPM), como é feito para as empresas lucrativas. A REDF chegou a desenvolver estudos neste sentido, inclusive com a tentativa de desenvolvimento de um fator de risco denominado beta (β) para determinada categoria de organizações filantrópicas (REDF, 2001, p.36). Apesar da segunda e da terceira opção estarem mais próximas da teoria do custo de oportunidade, optou-se neste artigo pela primeira opção por considerá-la mais viável, tendo em vista os seguintes aspectos: a ausência de informações estruturadas das diversas instituições; o pouco conhecimento científico quanto ao risco de investimento em entidades do Terceiro Setor; o objetivo central deste trabalho e a dificuldade em obter as informações necessárias para desenvolver tais alternativas.

Definido o cálculo do valor do negócio e voltando à metodologia SROI, deve-se calcular o segundo indicador, o valor da causa social. Assim como no cálculo do valor do negócio, a REDF (2001), propõe que o valor da causa social seja baseado em seus fluxos de caixa futuros trazidos a valor presente. O esforço para calcular o valor da causa é tentar capturar o impacto da causa na vida dos indivíduos e na comunidade em que eles vivem. O fluxo de caixa da causa social é calculado com base em quatro elementos: o número projetado de pessoas atendidas, a redução do custo médio por pessoa para o governo, a média de aumento na receita do governo (IR, por exemplo) por pessoa, e os gastos operacionais com a causa social projetados da empresa. O fluxo de caixa não é necessariamente o valor monetário real, mas é uma boa aproximação do valor adicionado para o estado pelo trabalho desenvolvido pela entidade. Futuramente será possível, provavelmente, avaliar precisamente o valor da causa pela economia gerada para a o governo. Assim, o valor da causa social calculado é um valor imputado.

Os quatro elementos acima devem ser projetados para dez anos como o fluxo de caixa do valor da empresa. O segundo elemento, redução dos gastos públicos, é um dos maiores desafios desta etapa, ou até de toda a metodologia SROI. Para fazer tal previsão é preciso analisar todos os impactos da causa social na comunidade e verificar quais deles acarretam economias para o governo e podem ser traduzidos em valores monetários. Vale ressaltar - e este é um pon-

to muito destacado pela REDF - que diversos impactos não podem ser computados no cálculo da causa social, daí a idéia do Relatório SROI que será discutida mais à frente.

No caso da REDF que trabalha com o aumento da empregabilidade das pessoas, foram aplicados quatro questionários, um a cada seis meses, às pessoas beneficiadas pela causa para avaliar seu avanço, ou seja, sua evolução pessoal e profissional. Com isso, foram percebidos custos reduzidos para o Estado principalmente nos programas de bolsa alimentação, nas clínicas comunitárias e pronto-socorros, nos programas de tratamento a drogados e nos programas de auxílio judicial gratuito.

Depois de calculados os quatro elementos, eles devem ser compilados para formar o fluxo de caixa da causa social. A REDF usou a taxa dos títulos públicos do município onde atua para descontar o fluxo de caixa. No caso do Brasil, uma alternativa é usar um título público americano acrescido do Risco Brasil. Em verdade, a REDF coloca a definição desta taxa de desconto como um dos desafios no cálculo do valor da causa social.

No caso do fluxo de caixa da causa social, os riscos associados com o investimento são que a entidade não empregue tantas pessoas quanto o número projetado, que a redução de gastos públicos seja menor que a esperada e que os gastos operacionais com a causa social sejam maiores que o esperado. Estes riscos são difíceis de quantificar e incorporar a uma taxa de desconto (REDF, 2001, p.36, tradução livre)⁴.

É importante verificar que cada entidade ou cada causa social tem sua taxa de desconto, pois o interesse pelo investimento pode ter diversas razões: a própria causa, a idoneidade da entidade, o abatimento como despesa no imposto de renda, a divulgação de uma marca associada a causas sociais (marketing), entre outros. E isto dificulta ainda mais a definição de uma taxa de desconto.

Uma outra dificuldade encontrada na determinação do valor da causa social é determinar quais as informações realmente relevantes. A grande quantidade de informações passíveis de

4 – Tradução livre de: "In the case of social purpose cash flows, the risks associated with the investment are that the enterprise will not employ as many people as projected, that the social savings will be lower than expected, and that social operating expenses will be higher than expected. These risks are difficult to quantify and incorporate into a discount rate."

análise pode levar ao uso de dados não relevantes. A REDF fez uma série de grupos de discussão com entidades relacionadas para levantar os maiores impactos da sua causa social na sociedade. Alguns impactos são pertinentes a diversas causas sociais, como a mudança no uso do serviço social e no uso do suporte e assistência pública.

Por fim, para terminar a primeira etapa, deve ser calculado o valor da entidade ou valor do conjunto. Este indicador representa o valor que a entidade sem fins lucrativos em análise tem para a sociedade. Para calculá-lo deve-se somar o valor do negócio com o valor da causa social e subtrair as dívidas de longo prazo existentes na entidade. Fazendo uma analogia com as empresas lucrativas, está sendo mensurado aqui o tamanho do patrimônio líquido, ou capital dos sócios, a valor de mercado.

A segunda etapa do cálculo dos indicadores é apurar os índices de retorno. Estas três medidas comparam o valor gerado com o investimento requerido para gerá-lo. O valor do investimento é um só para os três índices e será calculado com base em valores históricos. A REDF considera como investimento todo o recurso investido antes do período de projeção nos fluxos de caixa trazidos a valor presente (desde o surgimento da entidade). A taxa de desconto do investimento (T) sugerida é uma média das taxas usadas no cálculo do valor do negócio (CMPC) e no cálculo do valor da causa social (“*munibond*”) ponderada pela participação de cada valor no valor da entidade.

$$T = \left(\frac{\text{valor}_{negócio}}{\text{valor}_{entidade}} \times CPMP \right) + \left(\frac{\text{valor}_{causa}_{social}}{\text{valor}_{entidade}} \times \text{munibond} \right)$$

Calculados os valores econômicos e socioeconômicos e o investimento, basta calcular os índices. A tabela 2 mostra a fórmula de cálculo de cada um deles. Assim, o índice de retorno do conjunto mostra o valor monetário criado pela entidade para cada unidade monetária investida nela. Vale lembrar que nem todo o impacto social consegue ser mensurado e isto deve ser considerado ao comparar índices de retorno de duas entidades.

Tabela 2 - Fórmulas dos Índices de Retorno

Índices de Retorno
Índice de Retorno do Negócio = Valor do Negócio / Valor Presente do Investimento
Índice de Retorno da Causa Social = Valor da Causa Social / Valor Presente do Investimento
Índice de Retorno da Entidade = Valor da Entidade / Valor Presente do Investimento

Fonte: REDF, 2001, p. 19, tradução livre.

No entanto, conforme já colocado, nem todos os aspectos do impacto do trabalho da entidade na sociedade podem ser mensurados e traduzidos em valores monetários. Por isso, duas considerações importantes devem ser feitas: nem todo baixo índice da entidade representa um investimento ruim ou um trabalho ruim para a sociedade, para isso, a REDF sugere a divulgação do relatório SROI; os investidores ou doadores de recursos em causas sociais devem dispor seu capital de acordo com uma estratégia de filantropia traçada conforme seu objetivo (ajuda a uma causa, ou a uma entidade, abatimento do imposto de renda, marketing, entre outros).

O relatório SROI busca mostrar que existe um significado maior que vai além das métricas do SROI. Ele é uma espécie de relatório da administração das sociedades por ações. Buscando mostrar o contexto da entidade para melhor entendimento da causa social, ele traz: descrição da entidade do Terceiro Setor, incluindo sua missão; análise financeira da entidade; perfil da população alvo da causa social; valores e análise dos indicadores da metodologia SROI; e análise dos principais aspectos que produzem impactos na população alvo. Este relatório permite ao investidor tomar decisões de acordo com sua propensão ao risco e com a avaliação global da entidade. No entanto, ao contrário dos relatórios para análise das empresas lucrativas, ainda não é possível fazer uma análise da “indústria” de atuação das entidades sem fins lucrativos para efeitos de comparações de desempenho. São diversas causas, com populações-alvo muito diferentes e entidades também muito diferentes.

A própria REDF propõe oportunidades de melhoria no modelo SROI, encorajando outros pesquisadores a proporem soluções para os problemas levantados. Algumas limitações levantadas são:

(i) a dificuldade em separar os gastos com a causa social dos gastos do negócio, ou daqueles que podem ser associados a uma receita; (ii) geralmente não são contabilizados benefícios importantes no desempenho da entidade, como isenção de impostos, doações feitas em mercadorias, taxas de juros mais baixas, entre outros; (iii) o valor da causa social é calculado com base em valores que afetam o governo, mas a redução de gastos públicos nem sempre acarreta benefícios ao indivíduo, logo o foco deveria estar nos benefícios proporcionados aos indivíduos, mas seria ainda mais difícil de se mensurar; (iv) o impacto nas contas públicas pode ser resultante de diversos fatores, não apenas de determinada causa social, ou ainda, não necessariamente a causa social gera redução de custos para todos os indivíduos beneficiados. Não obstante estas limitações, a metodologia SROI é um avanço na avaliação de desempenho das organizações do Terceiro Setor.

3 APLICAÇÃO A UMA ENTIDADE FILANTRÓPICA

Este tópico irá analisar a possibilidade de cálculo dos indicadores da metodologia SROI para uma entidade filantrópica do Terceiro Setor, ou seja, verificar a aplicabilidade em um caso prático. Não é a proposta deste trabalho discutir o processo de gestão da entidade objeto de estudo. Conforme já colocado, o objetivo do trabalho é verificar as vantagens e desvantagens da metodologia de avaliação de desempenho de empreendimentos de propósito social desenvolvida pela REDE.

Os dados foram coletados através de pesquisa documental nas seguintes fontes primárias: relatórios contábeis publicados pela entidade, arquivos particulares com acesso permitido pela organização e tabela de pagamentos do Sistema Único de Saúde (SUS) fornecida no *site* do Ministério da Saúde.

A entidade objeto de pesquisa é uma fundação de amparo a pessoas no tratamento do câncer que apresentam carência financeira. A Sociedade Benemerita de Combate ao Câncer (SO-BECCan) iniciou suas atividades em 1994, mas adotou a forma jurídica de fundação em 1998. Atualmente, é uma fundação de

direito privado, sem fins lucrativos, com sede em Ribeirão Preto (SP). A Fundação SOBECCan é a mantenedora do Hospital do Câncer de Ribeirão Preto, um dos principais hospitais destinados exclusivamente a pacientes com câncer na região. Em 2001, foi classificada como a 215ª maior entidade beneficente do Brasil, de acordo com a análise efetuada pela Kanitz & Associados.

A missão da empresa é “promover o melhor à comunidade na luta contra o câncer” e está bem disseminada entre seus membros. A empresa possui 28 funcionários, incluindo autônomos, terceirizados e estagiários. Além disso, conta com um grupo voluntariado (GVAI) com mais de sessenta voluntários ativos nas atividades da fundação.

O hospital atende por convênios médicos com instituições privadas e gratuitamente àqueles que não podem pagar. São realizados, em média, 500 atendimentos por mês, sendo cerca de 70% delas a pacientes carentes que não pagam pelo tratamento. Além dos médicos oncologistas e do tratamento quimioterápico, são oferecidos aos pacientes serviços de odontologia, fisioterapia, psicologia, musicoterapia e serviço social. Para os casos mais graves, também é oferecido o tratamento na casa do doente.

A receita da organização, atualmente, é oriunda dos convênios médicos e de doações e eventos. A primeira é a chamada receita operacional, já que é o preço pago pelo cliente pelos serviços recebidos, e é responsável por aproximadamente 40% da receita total (ver demonstrações de resultado no anexo A). Além dos convênios, entra aqui também a renda das análises laboratoriais. O restante é proveniente das receitas não operacionais, como: doações, jantares beneficentes, bingos, renda do Bazar da Pechincha e outros eventos. A maior parte desta receita social é arrecadada pelo GVAI.

De acordo com a metodologia SROI, o primeiro passo é calcular o valor do negócio, dado pelo lucro operacional livre dos efeitos de despesas financeiras dividido pelo custo médio ponderado de capital (LOP/CMPC), observando que o lucro operacional de acordo com o modelo da REDF não deve considerar as receitas e despesas da causa social. A Tabela 3 mostra a demonstração de déficit ou superávit do exercício de 2003 com receitas

e despesas oriundas da atividade econômica separadas daquelas oriundas da atividade social. Como a demonstração publicada (anexo A) não traz a separação em atividades, e também ainda não existe esta cultura na controladoria da instituição, foi necessária uma divisão arbitrária dos custos e despesas entre as atividades. As receitas podem ser facilmente identificadas, por isto a divisão foi objetiva. Apenas algumas despesas puderam ser identificadas exclusivamente com a atividade social, as demais foram associadas à atividade econômica. No grupo das despesas administrativas existe um valor referente a um ajuste por inadimplência de receita lançada em exercícios anteriores. Como é um valor relevante, mas que não reflete a atividade da entidade neste exercício (é uma despesa extraordinária), este valor foi excluído do cálculo do resultado para não haver distorção da análise. Já os custos foram alocados proporcionalmente ao número total de atendimentos, sendo 1800 referentes à atividade econômica e 4103 referentes à atividade social (a planilha detalhada encontra-se no anexo B).

Tabela 3 - Demonstração do Déficit do Exercício 2003 separado nas atividades econômica e social

Atividade Econômica	2.003	Atividade Social	2.003
RECEITAS		RECEITAS	
Receitas Operacionais de Prest. Serviços:	342.523	Receitas Operacionais de Prest. Serviços:	-
Convênios de Saúde Públicos	156.452		
Convênios de Saúde Privados	186.071	Receitas Não Operacionais:	404.131
Deduções das Receitas	(2.084)	Promoções, Eventos e Projetos	205.302
Glosas de Faturamento	(2.084)	Doações Diversas	195.538
Receitas Financeiras:	13.011	Receita c/ Utilização da Marca	-
Rendimentos de Aplicações	-	Reversão de Despesas	3.291
Descontos Obtidos / Ressarc. Despesas	13.011		
Total dos Créditos	353.450	Total dos Créditos	404.131
DESPESAS		DESPESAS	
Custos dos Serviços Prestados:	114.341	Custos dos Serviços Prestados:	260.634
Medicamentos	45.572	Medicamentos	103.878
Mão-de-Obra e Encargos	34.027	Mão-de-Obra e Encargos	77.563
Serviços de Assistência Médica	14.381	Serviços de Assistência Médica	32.780

Tabela 3 - Demonstração do Déficit do Exercício 2003
separado nas atividades econômica e social (continuação)

Atividade Econômica	2.003	Atividade Social	2.003
DESPESAS		DESPESAS	
Encargos de Depreciações	6.198	Encargos de Depreciações	14.128
Materiais Diversos / Outros Custos	14.169	Materiais Diversos / Outros Custos	32.284
Despesas Administrativas:	237.573	Despesas Administrativas:	54.583
Aluguéis	-	Locações / Fretes e Carretos	54.583
Pessoal, Terceiros e Encargos	130.289		
Conserv. E Reparação de Instalações	11.934	Despesas Não Operacionais:	23.321
Impressos e Materiais de Consumo	27.337	Despesas com Promoções e Eventos	23.321
Impostos e Taxas	5.609		
Anuidades/Assinaturas/Congressos	8.070	Outras Despesas:	28.846
Força / Luz / Água e Esgoto	11.253	Gratuidades	28.846
Telefones	15.854	Total das Despesas	367.384
Depreciação	15.649		
Despesas Viagens, Estadias e Refeições	4.859	SUPERÁVIT DO EXERCÍCIO	36.747
Demais Despesas	6.719	Total dos Débitos	404.131
Despesas Não Operacionais:	6.940		
Despesas com Reforma	6.940		
Total das Despesas	358.854		
DÉFICIT DO EXERCÍCIO	(5.404)		
Total dos Débitos	353.450		

Fonte: Fundação SOBECCan, com adaptações.

Para o custo médio ponderado de capital adotou-se a taxa de juros livre de risco no Brasil (Selic), ou seja, o custo do capital de terceiros, visto que, caso não haja doações, a empresa terá que recorrer a este capital para sustentar suas operações, conforme discutido no item anterior. Assim, o valor do negócio foi apurado conforme a tabela 4 e conclui-se que a atividade econômica da fundação destrói valor econômico da comunidade em um montante aproximado de 32,8 mil reais.

Tabela 4 - Cálculo do Valor do Negócio

Cálculo do Valor do Negócio	
Lucro Operacional Ajustado	-5404
Custo de Capital (Selic)	16,5%
Valor do Negócio	32.751,52

Fonte: elaboração própria.

O próximo indicador a ser calculado é o valor social. Para calcular este valor é importante avaliar a geração de receitas adicionais ou de redução de gastos para o governo. Como a causa social consiste em tratar gratuitamente pessoas carentes, ou seja, se os pacientes são pessoas que não podem pagar pelo serviço diretamente ou por um plano de saúde, eles seriam atendidos às custas do Estado, isto é, estariam sendo tratados pelo SUS. Com isso, a existência da fundação, de fato, leva o governo a uma economia de recursos. O valor economizado pode ser resumido ao valor pago pelo SUS aos hospitais conveniados. Assim, utilizar-se-á como base os valores dispostos na tabela de pagamentos do sistema único de saúde (disponível em www.saude.gov.br). A utilização dos serviços a valores referenciais do governo se justifica por representar um valor revertido para a comunidade com a existência da instituição, conforme sugere o modelo SROI. Ou seja, como a organização está “cumprindo” um dever do Estado, deverá liberar recursos do orçamento público e o governo pode redirecionar tais recursos para outra necessidade básica, aumentando os benefícios gerados para a sociedade. Daí a geração de valor da causa social.

A metodologia SROI sugere a projeção de dez anos de fluxo de caixa da causa social. No entanto, uma previsão de número de pacientes a serem atendidos pelo hospital nos próximos dez anos dificilmente seria um valor próximo da realidade. Além do número de pacientes, outros aspectos também são dependentes de fatores externos, fora do controle da organização, ou seja, pode haver uma grande variação nestes aspectos, mas não é possível prever com precisão. Além disto, como não foi feito este procedimento no cálculo do valor do negócio, ao contrário, foi utilizado valor passado, é coerente utilizar valores do mesmo período para o cálculo do valor da causa social. Assim, baseou-se nos atendimentos de 2003 para calcular a redução de gastos do governo de acordo com a tabela do SUS (anexo B) e nos custos do mesmo período para computar o valor dos custos relacionados à causa. A tabela 5 mostra o resultado para este indicador.

Tabela 5 - Cálculo do Valor da Causa Social

Cálculo do Valor da Causa Social	
Receitas de Prest. Serviços Sociais (SUS)	122.190
Custos dos Serviços Prestados:	260.634
Medicamentos	103,878
Mão-de-Obra e Encargos	77.563
Serviços de Assistência Médica	32.780
Encargos de Depreciações	14.128
Materiais Diversos / Outros Custos	32.284
Resultado da prestação de serviços sociais	138.144
Custo de Capital (Selic)	16,50%
Valor da Causa Social	839.053,87

Fonte: elaboração própria.

Assim como o valor do negócio, o valor da causa social mostra destruição de valor da comunidade. É estranho pensar que uma fundação que arrecada cerca de 400 mil reais anuais em doações esteja destruindo quase 900 mil reais em valor econômico da comunidade. Deve-se considerar o fato dos valores referenciais do SUS serem ínfimos (o governo paga cerca de dois dólares para uma consulta médica), mas se fosse um hospital público, deveria sobreviver com este valor. A metodologia SROI, no entanto, não faz projeção dos valores recebidos em doações. Ela utiliza todo o investimento histórico para apurar os índices de retorno. A Tabela 3 trouxe a demonstração do resultado da atividade social, na qual percebe-se um superávit, fato contraditório com o montante de valor negativo.

Com o valor do negócio negativo e o valor da causa social negativo, obviamente o valor da entidade será negativo, como mostra a tabela 6.

Tabela 6 - Cálculo do Valor da Causa Social

Cálculo do Valor da Entidade	
Valor do Negócio	32.752
Valor da Causa Social	839.054
Dívidas de Longo Prazo	-
Valor do Conjunto ou da Entidade	871.806

Fonte: elaboração própria.

A próxima etapa é calcular os índices de retorno. Para tanto, é necessário o montante do investimento, para o qual a REDF propõe o uso do valor acumulado de todo o investimento já feito na entidade. De acordo com a contabilidade das entidades do Terceiro Setor, todas as doações acumulam-se no patrimônio social, seja recebida em ativo permanente ou as periódicas que formam a receita não operacional (PEYON, 2004). Assim, para o cálculo dos índices de retorno será utilizado o valor total do patrimônio social no ano 2003. Entretanto, conhecendo os valores encontrados acima, já é possível esperar que os índices também sejam negativos. A tabela 7 confirma isto.

Tabela 7 - Cálculo dos Índices de Retorno

Cálculo dos Índices de Retorno			
	<i>Valor</i>	<i>Investimento</i>	<i>Índice</i>
Índice de retorno do negócio	32.752	287.467	-11%
Índice de retorno da causa social	839.054	287.467	-292%
Índice de retorno da entidade	871.806	287.467	-303%

Fonte: elaboração própria.

Vale ressaltar novamente que este modelo não consegue capturar todo o impacto da causa social na comunidade. Até porque, não fosse assim, seria possível afirmar que a causa social “oferecer tratamento gratuito para o câncer” não cria valor para a comunidade, o que não é verdade. O valor da causa social é formado também pelos gastos da entidade, logo, este é o ponto a ser melhorado para aumentar o valor da causa. Deve-se considerar também que a SOBECCan oferece serviços que o SUS não remunera, como oferecimento de cestas básicas, atendimento domiciliar, musicoterapia, entre outros, ou seja, são impactos não mensurados.

Apesar do resultado não parecer satisfatório, visto tratar-se de uma entidade muito conceituada e respeitada na comunidade, pode-se concluir que a metodologia SROI mostra aspectos não analisados, geralmente, pelas entidades do Terceiro Setor. Sem dúvida é uma ferramenta poderosa no auxílio da gestão financeira da entidade, mostrando pontos que deveriam ser melhor administrados. No caso da SOBECCan, inicialmente pensava-se que o problema

da instituição era a falha na captação de doações, mas, evidenciou-se problema nos custos e uma boa arrecadação de recursos, já que ainda que o hospital recebesse do governo pelos serviços prestados, apresentaria *déficit*.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo verificar a aplicabilidade da metodologia SROI, proposta por uma fundação americana, a uma entidade filantrópica do Terceiro Setor no Brasil, mostrando as vantagens e desvantagens da ferramenta.

Assim, foi feito o cálculo dos seis indicadores propostos pela metodologia para a Fundação SOBECCan de Ribeirão Preto, cuja causa social é o oferecimento de tratamento gratuito às pessoas com câncer. Inesperadamente, dada a boa imagem da entidade na comunidade, todos os indicadores apresentaram valores negativos, ou seja, a entidade estaria destruindo valor socioeconômico ao invés de agregá-lo à comunidade.

Um primeiro ponto a ser observado é que os indicadores são extremamente inter-relacionados, pois usam valores comuns em seus cálculos. Logo, a metodologia poderia resumir-se em um número menor de indicadores, sendo estes talvez mais preditivos. Entretanto, o modelo traz uma grande contribuição que é a proposta de mensuração do valor socioeconômico da causa social. Seria muito interessante, inclusive a própria REDF propõe isto, que se conseguisse criar um grupo de indicadores de desempenho da causa independente da instituição, como os indicadores da indústria ou dos setores econômicos nas empresas lucrativas. Porém, da forma como é calculado atualmente, o valor da causa social traz algumas imperfeições. A primeira é que a definição dos gastos operacionais varia de entidade para entidade, dificultando a ampliação deste conceito. A segunda é o uso de fluxos de caixa projetados, ao invés de valores reais. O fato de projetar o valor da causa social pode levar a tentativas de “melhorar” o desempenho da instituição para preservar sua imagem. Ou seja, o fluxo de caixa projetado é bastante subjeti-

vo, além de não passar pelo processo de auditoria contábil. A sugestão para este ponto é usar dados passados, porém recentes, como foi feito na aplicação da metodologia neste artigo.

O modelo SROI enfatiza bastante a dificuldade em captar todos os aspectos do impacto da atuação da instituição avaliada na comunidade. De fato, esta é uma dificuldade, mas, possivelmente, é o ponto que mais pode se desenvolver com pesquisas neste setor, visto ser um dos fatores mais relevantes na criação de valor para a sociedade. A elaboração do relatório SROI é uma evolução neste sentido, pois podem ser feitas considerações sobre o aumento da capacidade de prestação de serviços sociais, por exemplo, ou justificar alguma baixa nos resultados. Além disso, é uma importante ferramenta de avaliação da entidade para os possíveis investidores e doadores, conforme exposto no texto.

Apesar das limitações do modelo SROI, algumas colocadas pela própria REDF, uma grande vantagem na aplicação do modelo é o direcionamento das atenções dos gestores para os focos de destruição de valor, estejam nos custos operacionais, ou no número de beneficiados, ou ainda na atividade econômica (não social) da organização. Constitui-se, portanto, uma ferramenta importante para a tomada de decisão, tanto dos investidores e doadores quanto da própria entidade.

Uma última limitação importante é o modelo não considerar o valor das doações como fator de desempenho. Com o grande crescimento do Terceiro Setor, cada vez mais organizações buscam captar doações e elas dependem desses recursos. Por isso, uma organização deve ser eficiente em captação de recursos, ou seja, cultivar uma boa imagem na comunidade e ser criativa nas maneiras de atrair investidores e doadores. Quando o modelo desconsidera a receita de doações, ele deixa de avaliar tal eficiência.

Conclui-se, por fim, que o valor socioeconômico da entidade pode ser usado para mostrar resultados aos investidores auxiliando as organizações a arrecadar fundos. No futuro, talvez, pela crescente competição por recursos recebidos em doação, as instituições terão que “provar” o uso eficiente dos recursos

investidos. Neste sentido, é importante desenvolver indicadores que justifiquem o investimento na entidade e até na causa social. Mais ainda, pode-se evoluir para o estabelecimento de padrões de eficiência para cada causa social, como acontece com os diversos setores da economia.

REFERÊNCIAS

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social*. Conselho Federal de Contabilidade. Brasília : CFC, 2003. Obtido em www.rits.org.br em 06/08/2004.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. *Avaliação de Empresas - Valuation*. Tradução: Maria C.S.R. Ratto. McKKinsey & Company, Inc., SP: Makron Books, 2000.

EHRBAR, A. *EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza*. Rio Janeiro: Qualitymark, 1999.

FISCHER, R. M. *et al.* Monitoramento de Projetos Sociais: um Desafio para as Alianças Intersetoriais. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), XXVII, 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD.

FREZATTI, F. *Gestão de valor na empresa: uma abordagem abrangente do valuation a partir da contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

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

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

MELO, V.P.; FISCHER, T.; SOARES Jr, J.S. Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações

Baianas. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), XXVII, 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD.

PEYON, L.F. *Gestão Contábil para o Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2004.

RAPPAPORT, A. *Gerando valor para o Acionista: um guia para administradores e investidores*. Tradução: Alexandre L. G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

REDF – *The Roberts Enterprise Development Fund. SROI Methodology*. 2001. Disponível em www.redf.org, acesso em 06 nov. 2004.

STERN, J.M.; SHIELY, J. S; ROSS, I. *The EVA Challenge: implementing value added change in an organization*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

TEIXEIRA, R.F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de Administração. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: FEA-USP, v.11, nº 1, p. 1-15, 2004.

Disponível em www.redf.org. Acesso em 06/11/2004.

Disponível em www.saude.gov.br. Acesso em 18/10/2004.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. *Eva and value-based management*. New York: McGraw-Hill, 2001.

Anexo A

Balanco Patrimonial da entidade

FUNDAÇÃO SOBECCan - PESQUISA, PREVENÇÃO E ASSISTÊNCIA DO CÂNCER
CNPJ nº 02.681.523/0001-76

1) BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO

(Em reais R\$)

ATIVO	2.003	PASSIVO	2.003
CIRCULANTE	171.185	CIRCULANTE	49.293
Caixa	1.937	Fornecedores	12.978
Bancos c/ Movimento	12.668	Salários a Pagar	7.848
Contas a Receber (nota 3)	129.449	INSS a Recolher	14.200
Adiantamentos a Fornecedores	82	FGTS a Recolher	1.251
Impostos a Recuperar	-	Encargos Municipais	928
Estoques (nota 2.2)	27.049	IRRF a Recolher	244
		PIS a Recolher	182
		Cheques a Compensar	-
PERMANENTE (nota 2.3)	165.576	Aluguel - Santa Casa	-
Equipamentos Hospitalares	124.103	Contas a Pagar	1.044
Equip. e Componentes Informática	37.825	Provisões de Férias e Encargos	10.618
Móveis e Utensílios	43.206		
Veículos	15.550		
Equipamentos de Escritório	4.417	PATRIMÔNIO SOCIAL	287.467
Equipamentos Odontológicos	8.765	Patrimônio Social Estatutário	89.692
Instalações	17.156	Fundo Patrimonial	436.526
Benfeitorias em Propriedade de Terc.	20.336	Reserva de Reavaliação	44.630
Marcas e Patentes	6.972	Déficits Acumulados	(283.381)
Direito de Uso de Software	17.424		
Depreciações / Amortizações Acum.	(130.178)		
TOTAL ATIVO	336.761	TOTAL PASSIVO	336.761

2) Demonstrações do Superávit ou Déficit em 31 de dezembro
(Em Reais R\$)

CRÉDITOS	2.003	DÉBITOS	2.003
RECEITAS		DESPESAS	
Receitas Operac. de Prest. Serviços:	<u>342.523</u>	Custos dos Serviços Prestados:	<u>374.975</u>
Convênios de Saúde Públicos	156.452	Medicamentos	149.450
Convênios de Saúde Privados	186.071	Mão-de-Obra e Encargos	111.590
		Serviços de Assistência Médica	47.161
Deduções das Receitas	<u>(2.084)</u>	Encargos de Depreciações	20.326
Glosas de Faturamento	(2.084)	Materiais Diversos / Outros Custos	46.447
Receitas Não Operacionais:	<u>404.131</u>	Despesas Administrativas:	<u>433.765</u>
Promoções, Eventos e Projetos	205.302	Aluguéis	-
Doações Diversas	195.538	Pessoal, Terceiros e Encargos	
Receita c/ Utilização da Marca	-	Conserv. E Reparação de Instalações	11.934
Reversão de Despesas	3.291	Impressos e Materiais de Consumo	27.337
		Impostos e Taxas	5.609
Receitas Financeiras:	<u>13.011</u>	Anuidades/Assinaturas/Congressos	8.070
Rendimentos de Aplicações	-	Locações / Fretes e Carretos	54.583
Desc. Obtidos / Ressarc. Despesas	13.011	Força / Luz / Água e Esgoto	11.253
Total dos Créditos	<u>757.581</u>	Telefones	15.854
		Depreciação	15.649
		Esp. Viagens, Estadias e Refeições	4.859
		Perdas no Recebimento de Créditos	141.609
		Demais Despesas	6.719
		Despesas Não Operacionais:	<u>30.261</u>
		Despesas com Promoções e Eventos	23.321
		Despesas com Reforma	6.940
		Outras Despesas:	<u>41.378</u>
		Gratuidades (nota 5)	28.846
		Esp. Bancárias, Juros, Multas, etc.	12.532
		Total das Despesas	880.379
		DÉFICITS DOS EXERCÍCIOS	<u>(122.798)</u>
		Total dos Débitos	<u>757.581</u>

Anexo B

Cálculo do valor que seria pago pelo SUS usado no valor da causa social

Atendimento 2003				
	Total	Gratuidades	Valor Gratuidades	CÓD. SUS
Consulta	2 5 4 8	1 6 4 9	1 2 .4 4 9 ,9 5	0 7 0 1 2 0 4 -7
Casos novos	2 5 5	1 5 6	1 .1 7 7 ,8 0	0 7 0 1 2 0 4 -7
Hormonioterapia	4 6 0	3 5 3	3 4 .6 0 7 ,7 5	vários
Quimioterapia	4 6 1	2 0 8	6 9 .9 7 4 ,9 5	vários
Coleta	4 8 8	3 7 4	1 8 7 ,0 0	0 1 0 2 2 0 6 -7
Hidratação	4 5	1 0	5 ,1 0	0 1 0 2 2 1 3 -0
Curativos	9 5	6 9	3 5 ,1 9	0 1 0 2 2 0 7 -5
Biopsia	6 5	5 2	4 6 9 ,0 4	0 2 0 2 1 0 1 -3
CSO	3 2	3 2	5 3 2 ,1 6	0 7 0 4 1 0 2 -0
Odonto	8 6	8 6	1 2 9 ,0 0	0 3 0 2 1 0 1 -7
Psicologia	1 1 7	9 2	2 3 4 ,6 0	0 7 0 2 1 0 6 -2
Serviço Social	1 0 5	7 7	1 5 7 ,0 8	0 4 0 1 1 0 5 -8
Fisioterapia	1 1 4 6	9 4 5	2 .2 3 0 ,2 0	1 8 0 4 1 0 7 -8
TOTAL	5 9 0 3	4 1 0 3	1 2 2 .1 8 9 ,8 2	