



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**OS DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM
IPSS's EM TEMPOS DE CRISE ORÇAMENTAL**

FREDERICO ESTORNINHO MENDONÇA

JUNHO - 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**OS DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM
IPSS's EM TEMPOS DE CRISE ORÇAMENTAL**

FREDERICO ESTORNINHO MENDONÇA

ORIENTAÇÃO:

DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

JUNHO - 2013



Índice

Índice de Abreviaturas	V
Agradecimentos	VI
Resumo.....	VII
Abstract	VIII
Introdução.....	1
Fontes de financiamento das instituições sem fins lucrativos.....	2
Financiamento Público (Subsídios)	4
Financiamento Privado (Doações)	5
Actividade Comercial.....	7
A questão dos excedentes (lucros)	8
A questão da estrutura de capital (incluindo dívida)	10
A questão do património (<i>endowment</i>).....	11
Vulnerabilidade Financeira das OSFL	11
Rácios Financeiros e OSFL	15
As demonstrações financeiras	19
Causas que determinam o desaparecimento das organizações.....	22
Metodologia.....	24
Prática Metodológica	25
Os Centros Sociais Paroquiais que foram visitados	26
Análise das Entrevistas.....	28
Receitas das Organizações	28
Dívida.....	29
Doações.....	29
Financiamento Público e Burocracia.....	30
Excedentes Orçamentais.....	30
Processo e Controlo Orçamental	30
Fornecimentos e Serviços Externos	31
Contabilidade e Liquidez	31
Sustentabilidade Futura	32



Rácios Financeiros	32
Análise Crítica	33
Conclusão	34
Bibliografia	39
Anexo 1 – Guião da Entrevista	46
Anexo 2 – O sector sem fins lucrativos em Portugal.....	49



Índice de Abreviaturas

EUA – Estados Unidos da América

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRS – *Internal Revenue Service* – Fazenda Pública dos EUA

OSFL – Organizações sem Fins Lucrativos

RSI – Rendimento Social de Inserção

SEC – *Securities and Exchange Commission* – Regulador dos mercados de capitais dos EUA.

SS – Segurança Social



Agradecimentos

Gostava de agradecer o apoio prestado pelo meu orientador, o Professor José Dias Lopes, durante a elaboração do TFM.

Além disso, importa salientar a colaboração da Dra. Isabel Jonet, presidente da Entreatajuda, que facultou os contactos das instituições que permitiram a realização das entrevistas. O meu muito obrigado ao Dr. José Luís (CSP Oeiras), à Dra. Sandra Morgado (CSP S. Julião da Barra), à Dra. Sofia Costa (CSP Nova Oeiras), ao Dr. Jorge Dias (CSP Carcavelos), à Dra. Sónia Veríssimo (CSP Porto Salvo), ao Dr. Eric Santos (CSP Carnaxide), à Dra. Ana Rente e à Fernanda Custódio (CSP S. Pedro e S. João do Estoril) e à Dra. Filipa Bonvalot (CSP Estoril). Sem a sua disponibilidade seria impossível levar a cabo este trabalho.

Por fim, agradeço à minha mãe que se encarregou de fazer a revisão de texto.



Resumo

As entidades sem fins lucrativos são estruturas fundamentais para garantir a coesão social através da prestação de serviços e apoio às comunidades em que se encontram inseridas.

Este trabalho aborda a questão da sustentabilidade financeira destas organizações, tendo por base uma revisão de literatura sobre a temática em causa e a realização de entrevistas semi-estruturadas. O propósito é confrontar a informação obtida através da análise da literatura com as práticas de gestão financeira adoptadas pelas instituições.

Os resultados da investigação possibilitam afirmar que as organizações sem fins lucrativos se encontram excessivamente dependentes do financiamento público e possuem poucos activos financeiros capazes de financiar as suas actividades. Os recursos de que dispõem afiguram-se bem alocados, no entanto a situação de incerteza em que o sector se encontra não permite que estas entidades consigam planear o futuro de maneira a assegurar a sua sustentabilidade a longo-prazo.

Palavras-chave: Gestão financeira, instituições sem fins lucrativos, solidariedade social, sustentabilidade.



Abstract

Non-profit organizations are key to promoting social cohesion through the services and support they render to their home communities.

This work takes on the question of the financial sustainability of these organizations by carrying out a literature review about the subject and by performing semi-structured interviews. The purpose is to compare the findings gathered during the literature review with the financial management practices of the institutions.

The results of the investigation show that non-profits are heavily dependent on government funding and do not own financial assets capable of supporting their activities. The available resources are well allotted yet the uncertainty regarding the whole sector hinders institutions ability to plan ahead in order to ensure their long-term continuity.

Keywords: Financial management, non-profits, charity, sustainability.



Introdução

No momento actual de crise económica, as Organizações sem fins lucrativos, adiante designadas como OSFL, revestem-se de uma grande importância ao contribuírem para a melhoria das condições de vida da população. As OSFL apresentam-se também como peças fundamentais da nossa economia pelo impacto que provocam no produto e emprego nacionais, **(INE, 2011)**. Todavia, para que estas organizações possam desempenhar as suas funções é necessário estarem dotadas de meios humanos, materiais e financeiros adequados, **(Baum & Singh, 1994)**. Este trabalho procura analisar e desenvolver os aspectos relacionados com a gestão financeira. Colocadas perante um ambiente externo repleto de incertezas e marcado pela degradação das condições sociais da nação, as organizações em causa precisam de efectuar opções gestionárias que garantam a sua sustentabilidade a longo-prazo. Desta forma, urge tomar medidas que permitam reforçar a capacidade financeira das organizações, tornando-as assim mais resilientes a choques financeiros, **(Chang & Tuckman, 1994)**. O cerne deste trabalho foca-se exactamente nessa questão, tentando conciliar uma perspectiva teórica com uma aproximação à realidade através da realização de entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis financeiros de OSFL nacionais. Procura-se, assim, alargar o âmbito de conhecimento nesta área e contribuir para desencadear um maior debate sobre as questões do financiamento e gestão das organizações do terceiro sector.



Fontes de financiamento das instituições sem fins lucrativos

Considerando que as OSFL, ao contrário das entidades públicas, não possuem a capacidade de instituir impostos, outras formas de financiamento carecem de ser encontradas para garantir o funcionamento das suas actividades, **(Weisbrod, 1996)**. Além disso, estas devem procurar obter financiamento de forma continuada e não *ad-hoc*, na senda de uma maior previsibilidade na sua gestão. Pelo facto, as OSFL não devem estar apenas dependentes do financiamento através de doações privadas pois existe pouco controlo sobre esse tipo de fontes, **(Galaskiewicz & Bielefeld, 1998)**. Por essa ordem de razão, muitas OSFL detêm activos financeiros substanciais, geradores de rendimentos passíveis de custear as suas actividades correntes.

No caso de Portugal, a Fundação Gulbenkian apresenta-se como o maior exemplo, cujo património líquido se cifra em 2.645,5 milhões de euros **(Fundação Gulbenkian, 2012)**. Assim, é possível afirmar-se que a existência de uma forte base de capital possibilita às organizações responder melhor aos choques financeiros, contribuindo, desta feita, para assegurar a sua sobrevivência.

No tocante ao financiamento das OSFL, são muito poucas as entidades que funcionam apenas com uma única fonte de receitas, **(Frumkin & Kim, 2001)**. Há que fazer uma distinção entre as organizações que se financiam predominantemente através de doações ou subsídios e aquelas que se financiam preferencialmente através de receitas comerciais, **(Hansmann, 1987)**. Por norma, as OSFL procuram atingir um equilíbrio entre as diversas fontes disponíveis, porque sabem que o mercado de angariação de doações é cada vez mais competitivo. Por esse motivo, trabalham activamente para mostrar aos potenciais beneméritos o valor social das actividades que desenvolvem, procurando também evidenciar que usam os recursos que lhes são confiados de uma forma criteriosa e eficiente, **(Kim, 1999)**.

Interessa ressaltar, a propósito, a existência de estudos que confirmam que a diversificação de fontes de financiamento está relacionada com a solidez financeira, **(Chang & Tuckman, 1994)**. Convém ainda notar que o tipo de actividade desempenhada pela organização pode condicionar também as suas fontes de financiamento. Há actividades que são mais facilmente financiáveis do que outras e isso



pode ocorrer por inúmeras razões. **Hodgkinson & Weitzman (1990)**, por exemplo, defendem que as preferências pessoais dos indivíduos se relacionam com as actividades das instituições. Ou seja, os doadores são influenciados no acto de doar pelas suas próprias preferências e concepções.

A forma como se procede às doações constitui outra questão assaz relevante. Importa distinguir entre as doações de pequeno valor e as que abrangem verbas significativas. As primeiras são feitas com base na confiança do doador na instituição e não envolvem um grande processo mental de deliberação por parte de quem dá. Já as doações de elevado valor implicam um maior nível de informação e de compromisso entre a organização e os beneméritos, (**Miller, 1997**). Nesse sentido, cada vez mais é colocada uma maior ênfase na capacidade de angariação de fundos das organizações e uma maior valorização salarial dos profissionais dessa área de especialidade, (**Duronio, 1997**).

Desta maneira, parece evidente perceber que a questão do financiamento das OSFL assume uma relevância substancial no quadro do financiamento dos serviços que as organizações desta natureza prestam. Interessa, portanto, que, independentemente do *mix* de fontes de financiamento escolhidas, as organizações possam efectivamente ter capacidade financeira para levar a cabo os fins para os quais foram instituídas. A crise financeira iniciada em 2008 e as crises económicas que se lhe seguiram relevam ainda mais a importância de promover a sustentabilidade deste tipo de entidades. Devido à crise, houve uma redução das doações e dos rendimentos das organizações, os investimentos em activos financeiros foram afectados, enquanto a procura pelos serviços prestados por este tipo de organizações aumentou substancialmente, (**Salamon et. al, 2009**). Nesse sentido, há quem assegure que são necessárias soluções inovadoras para alterar a forma como os serviços públicos são providenciados e financiados, (**Bubb, 2009**). Embora reconhecendo a necessidade de alteração, salienta-se que essa mudança não deve colocar em causa o nível de serviço prestado à população, sob pena de agravamento das disparidades sociais.



Financiamento Público (Subsídios)

Os subsídios de entidades governamentais consistem numa das fontes a que as OSFL podem recorrer. Estes podem ser atribuídos por entidades pertencentes a vários níveis hierárquicos da administração. Deste modo, as entidades públicas providenciam uma série de serviços e bens ao público de forma indirecta ao financiarem estas organizações. Em Portugal, um bom exemplo desta tipologia de parcerias é a Rede Nacional de Cuidados Continuados que é utilizada por muitos operadores locais como Misericórdias e instituições afins. Relativamente a estes apoios, e reportando à realidade patente nos Estados Unidos da América (EUA), verificou-se um crescimento expressivo a partir dos anos 60 do século XX, (**Lipsky & Smith, 1990**). Todo esse crescimento se deveu a um conjunto de políticas de privatização e de devolução da prestação de uma série de serviços públicos à sociedade. O objectivo principal dessas medidas visava reduzir os custos de transacção associados à prestação desses serviços, (**Eisenhardt, 1989**). Tal levou a que as instituições se tornassem mais focadas em aspectos como a eficácia, a eficiência e o aumento da transparência, concorrendo, assim, para uma maior profissionalização da sua gestão, bem como para uma maior racionalização das respectivas estruturas internas, (**Hwang & Powell, 2009**).

Porém, é justo também realçar que as organizações sem fins lucrativos foram bastante afectadas pelos cortes orçamentais das eras Reagan e Bush, bem como pelas recessões do início dos anos 80 e 90, (**Hager et. al., 1996**). De acordo com **Suaréz (2010)**, muitas OSFL, nos EUA, dependem do financiamento público para poderem suportar o funcionamento das suas actividades. Em Portugal, a situação é semelhante. As transferências correntes e subsídios correspondem a 31% das receitas das organizações de acção social, (**INE, 2013**). Segundo o mesmo autor, as relações estabelecidas com as entidades governamentais tornam possível às organizações acederem aos responsáveis políticos, viabilizando assim a defesa de uma série de causas e de mudanças legislativas do seu interesse. Outra das grandes vantagens associadas a este género de financiamento é a reduzida volatilidade de receitas, (**Kramer, 1981**) Verbas deste cariz também se afiguram mais fáceis de obter do que grandes doações de entidades privadas. Em contrapartida, apoios desta natureza implicam uma maior profissionalização e burocratização das organizações. Aliás, a tendência de uma



crescente profissionalização deste tipo de entidades nos EUA encontra-se bastante bem documentada em **Frumkin (1998)**. As organizações passam a estar sujeitas aos formalismos dos organismos públicos, sem os quais se vêem privadas de aceder às verbas que lhes concedam desenvolver as suas actividades. E isso acaba por prejudicar a relação entre as organizações e a comunidade em que se encontram integradas, (**O'Reagan & Oster, 2000**). Uma maior ligação ao governo pode contribuir, desta feita, para reduzir a autonomia das entidades.

Um estudo de **Boland & Pondy (1986)** ilustrou um elevado grau de dependência de uma universidade relativamente ao seu principal financiador, neste caso, o Estado. Face aos estudos de carácter empírico e aos seus resultados, de acordo com **Suaréz (2010)**, o maior preditor do financiamento público é o facto de a organização ter recebido financiamento público anteriormente. Ademais, o mesmo autor descobriu que as organizações que são profissionalizadas e se relacionam com outras através de parcerias ou outro tipo de colaborações apresentam maior probabilidade de receber verbas com origem pública. De seguida, o autor conclui que as instituições públicas, ao apoiarem as organizações mais profissionalizadas, estão a financiar as organizações mais bem apetrechadas para prestarem bons serviços ao seu público-alvo.

Financiamento Privado (Doações)

Outra das formas de financiamento das entidades sem fins lucrativos advém do sector privado através de instituições ou indivíduos. Considerando que muitos dos utilizadores dos serviços fornecidos por estas organizações possuem uma capacidade financeira baixa, estas são forçadas a encontrar outras fontes de financiamento que permitam subsidiar parcial ou integralmente os custos decorrentes dessas prestações, segundo **Frumkin & Kim (2001)**. Este modelo de contribuições reveste-se de duas grandes desvantagens identificadas por **Gronbjerg (1992)** e **Gronbjerg (1993)**. A primeira refere-se à volatilidade das contribuições. A segunda à alteração dos objectivos da organização ocorrida quando o excessivo poder dos doadores é susceptível de influenciar os propósitos e acções da instituição com base na sua contribuição. Existem, assim, alguns riscos da possibilidade de um processo de “sequestro” das instituições por quem as financia. Segundo **Ostrander (2007)**, cada vez mais os doadores são



interventivos quanto ao uso das suas contribuições, pugnando também por uma maior transparência do sector.

Interessa, assim, conhecer melhor esta realidade e perceber como é que estes processos se desenvolvem e o seu grau de transparência. **Tuckman & Chang (1998)** verificaram uma grande concentração das doações: 1% das organizações captou 58% do total de doações e 5% captou 90% do total. Relativamente a Portugal, não existem dados que permitam esboçar conclusões sobre a distribuição das doações pelas diversas organizações.

Os custos de angariação de fundos representam, em média, 9,6% do total das doações. Face às despesas de gestão (*management expenses*), as organizações despendem em média 34,5% das suas receitas. Por fim, subsiste, ainda, o processo da contratação de consultores externos com vista à obtenção de mais receitas. Neste caso, estima-se uma crescente profissionalização do meio através da contratação de especialistas que possuem um leque alargado de competências e que podem ajudar as entidades aquando do desenvolvimento das suas campanhas de captação de fundos, (**Geever, 1991**). Já **Tuckman & Chang (1998)** defendem que os abusos relativos à angariação de fundos parecem ser pouco prevalentes. Os autores argumentam que o facto de apenas 1 em cada 5 organizações contratar especialistas externos em doações (agentes susceptíveis de levar a cabo práticas abusivas) vem sustentar a sua proposição de que os abusos apresentam uma baixa taxa. Além disso, segundo **Tuckman & Chang (1998)**, o facto de a maioria das doações estar concentrada num pequeno conjunto de instituições limita bastante a incidência do problema.¹

Por último, importa abordar a perspectiva de certos autores que advogam a necessidade das OSFL apostarem numa estratégia de obtenção de economias operacionais. Para certas organizações, essa proposta de posicionamento através do controlo dos custos parece ser interessante, uma vez que sinaliza aos dadores a existência de uma grande responsabilidade no uso dos dinheiros recebidos e na procura da maximização da sua utilidade, (**Kim, 1999**). Além disso, é de todo consequente que as organizações façam um bom uso dos recursos que lhes são confiados, contribuindo

¹ Nas restantes organizações os valores angariados são marginais, logo o impacto prático na sociedade de eventuais fraudes seria praticamente nulo.



assim para o bem-estar da comunidade em que se encontram integradas. No entanto, **Frumkin & Kim (2001)** tentaram perceber se as organizações aparentemente mais eficientes em termos operacionais conseguem cativar mais financiamento através de doações do que as de menor eficácia. Os resultados indicam que o nível de eficiência das organizações, no que respeita à gestão dos recursos que lhes são confiados, não parece influenciar o nível de doações. Pelo contrário, segundo os autores supracitados, as OSFL que mais investem em *marketing* e comunicação logram obter melhores resultados em termos de angariação de fundos. Estes dados afiguram-se, legitimamente, bastante interessantes e demonstram a necessidade de as organizações investirem na sua promoção para poderem assim potenciar o aumento das verbas recebidas mediante doações.

Actividade Comercial

A actividade comercial consiste noutra das fontes de receitas que se encontra disponível para as OSFL e passível de incorporar um conjunto diverso de práticas. A organização pode cobrar taxas pelos seus serviços, pode explorar negócios complementares à sua actividade ou concessionar uma série de negócios a privados a troco de compensações de ordem financeira ou outras. Apresentam-se, assim, várias opções que podem ser seguidas. Segundo **Weisbrod (1998)**, esta modalidade de receita tem vindo a ganhar mais peso nos EUA. Configura-se actualmente como a maior fonte de rendimento das entidades sem fins lucrativos e representa também os maiores crescimentos, (**Young, 1998**).

Contudo, vários autores temem que esta modalidade de procedimentos acabe por conduzir à mercantilização do sector das organizações sem fins lucrativos, (**Bush, 1992**). Outros afirmam que cobrar taxas pelos serviços prestados pode ser inapropriado e contribuir para alterar a natureza da relação que a organização estabelece com os seus beneficiários, (**Dees, 1998**). Por outro lado, também surgem autores a sustentarem que a existência destas fontes alternativas de financiamento empresta às OSFL uma maior flexibilidade e autonomia do que outras mais tradicionais, (**Froelich, 1999**). Observa-se igualmente a questão da subsídição cruzada, isto é, as organizações sem fins lucrativos podem perfeitamente fomentar actividades com fins lucrativos cujo principal objectivo é



libertar meios que viabilizem financiar as actividades que, pela natureza social da sua prestação, estão sempre sujeitas a apresentar prejuízo. E subsistem também actividades que, pelos custos que envolvem, não podem, em absoluto, ser desenvolvidas de forma gratuita. Nesse caso, afigura-se legítimo que as organizações implementem mecanismos de pagamento que lhes possibilitem recuperar parte dos custos despendidos com o fornecimento desses serviços.

Constata-se, portanto, a existência de um cardápio alargado de fontes de financiamento à disposição das organizações. Cada processo apresenta as suas vantagens e desvantagens. O facto é que paulatinamente as organizações devem procurar diversificar as suas fontes de financiamento, de modo a adquirir mais autonomia, (Tuckman & Chang, 1991). Acresce realçar que a diversificação das fontes de financiamento também carece do desenvolvimento de uma estrutura de controlo e monitorização que a suporte, (Gronbjerg, 1992). O relacionamento com entidades públicas implica, maioritariamente, a constituição de uma pequena burocracia dentro da organização, (Peterson, 1986). Todavia, surgem questões que não deixam de suscitar controvérsia como, por exemplo, o financiamento através de receitas comerciais, pelo risco inerente de uma mercantilização do sector. Por outro lado, verifica-se também que as organizações precisam de garantir a sua sustentabilidade futura. Está-se, assim, perante um paradoxo que ainda não foi completamente esclarecido.

A questão dos excedentes (lucros)

Os excedentes gerados no decurso da normal actividade das OSFL é outro aspecto que merece ser explorado. Excedente é o termo utilizado, neste caso, para diferenciá-lo do termo lucro que costuma ser empregue quando se fala de empresas. A literatura costuma definir o excedente como a diferença entre a soma algébrica de todas as receitas menos a soma algébrica de todos os custos, (Anthony & Young, 2003). Constituindo-se como entidades sem fins lucrativos, estas não são sujeitas a qualquer tipo de tributação. Assume-se que os excedentes irão ser utilizados para financiar despesas futuras, quer sejam investimentos (despesa de capital) ou despesas operacionais, (Hansmann, 1987). Porém, há autores que defendem que, aquando da elaboração dos documentos previsionais, a despesa deve ser igual à receita, postulando-



se assim o princípio do equilíbrio orçamental. Nesse sentido, os desvios que normalmente se verificam durante a execução orçamental devem-se à incapacidade de prever a receita com total e absoluta precisão. Existem ainda outros estudiosos que sustentam que os excedentes proporcionam satisfação aos responsáveis das entidades sem fins lucrativos, **(Weisbrod, 1988)**. Independentemente das diversas opiniões, a realidade é que os dados confirmam que a maioria das OLSF apresentam excedentes, **(Hodgkinson & Weitzman, 1989)**. **Tuckman & Chang, (1992)** estudaram essa questão e apresentaram seis razões que, segundo eles, levam os dirigentes destas organizações a acumularem excedentes de forma repetida:

- As OSFL consignam verbas para suportar serviços fornecidos a pessoas que não os podem pagar. Os excedentes podem servir para cobrir os custos de prestação desses serviços;
- Os excedentes facilitam o crescimento dos serviços prestados pelas entidades e permitem diversificar a sua actividade para outras áreas de acção;
- Os activos, principalmente os de uma elevada liquidez, facultam às organizações suportarem melhor os choques financeiros que possam vir a ocorrer;
- A acumulação de fundos possibilita aos responsáveis das OSFL obter maior autonomia relativamente aos seus financiadores tradicionais;
- O aumento dos capitais próprios também pode, muitas vezes, ser interpretado como uma medida de sucesso da gestão da organização;
- Por fim, o crescimento dos activos pode constituir um fim em si próprio, ou seja, a gestão da organização adopta o objectivo de aumentar os seus capitais próprios.

As razões aqui apontadas são curiosas já que, à luz de algumas delas, se admite perceber que a sua base racional é, em certos casos, muito ténue. A acumulação de recursos como forma de criar uma almofada de segurança para a organização é legítima. Todavia, há limites a partir dos quais essa acumulação é claramente excessiva e deixa de fazer qualquer sentido, ou seja, deixa de estar suportada em qualquer princípio de prudência financeira.



Tuckman & Chang (1992) consideram ainda que uma exagerada acumulação de recursos pode não ser benéfica para a sociedade em geral. Na sua perspectiva, não é plausível que uma organização que vive principalmente de doações ou de recursos públicos acumule um nível excessivo de activos sem os usar em benefício do desenvolvimento das actividades para as quais está habilitada a desempenhar. De harmonia com **Chabotar (1989)**, a verificação de excedentes elevados face ao volume de receitas da organização é passível de suscitar uma série de questões políticas ou legais, no tocante ao estatuto de OFSL ao qual essa entidade se submete. Não parece razoável que uma organização que beneficie de todas estas facilidades em termos fiscais possa depois ter a prerrogativa de não entregar à sociedade e à comunidade em geral um retorno aceitável face aos meios de que dispõe.

A questão da estrutura de capital (incluindo dívida)

No caso das entidades sem fins lucrativos, a questão da dívida assume particular importância por força das suas características especiais perante outras entidades, nomeadamente as empresariais. Ao contrário das empresas, estas organizações não estão sujeitas a impostos sobre os rendimentos. Nesse sentido, teoricamente não existe qualquer vantagem de nível fiscal em optar pela dívida ao invés do financiamento através de capitais próprios, visto que a vantagem fiscal postulada por **Modigliani & Miller (1963)** não pode ser aplicada a estas entidades. Aliás, alguns autores defendem mesmo que o custo dos capitais próprios para as organizações sem fins lucrativos é igual a zero, (**Wedig, 1994**). Isso acontece pois, contrariamente às empresas, as OSFL não têm de remunerar os detentores do capital, (**Jegers & Verschueren, 2006**). Por outras palavras, adoptando essa perspectiva, deve esforçar-se por evitar o financiamento através de dívida por estas organizações, já que tal implicaria mais custos *vis-à-vis* ao financiamento por capitais próprios.

No entanto, a verdade é que as organizações deste género também recorrem ao financiamento mediante dívida. **Jegers & Verschueren (2006)** estudaram a questão e atestam que as organizações com maiores restrições em termos de capital e que empregam mais pessoas são as que verificam maior inclinação para recorrer ao financiamento através de dívida. Desta maneira, como os autores referem, o recurso à



dívida é consistentemente explicado pela incapacidade das entidades em obterem capital de outras origens. Segundo **Jegers & Verschueren (2006)**, o recurso ao endividamento também pode ser explicado como forma de minimizar os custos de agência. Isso acaba por ser validado por **Helmig et. al. (2004)** que indicam que a existência de algum nível de dívida pode ser justificada, uma vez que os credores, ao supervisionarem a organização, podem contribuir para baixar os custos de agência. Isto é, o facto de a organização ter a capacidade de emitir dívida é susceptível de contribuir para uma maior credibilização junto dos agentes de mercado.

A questão do património (*endowment*)

Cumpra igualmente apreciar a questão do património das instituições sem fins lucrativos. Tem cabimento, neste âmbito, distinguir entre dois grandes tipos de entidades: aquelas que dependem exclusivamente de receitas correntes e as que, pelo facto de possuírem um vasto património financeiro e material, beneficiam de substanciais receitas de capital. Segundo **Bowman (2011)**, a definição do património é a de um conjunto de bens cujo objectivo consiste em gerar uma fonte perpétua de rendimento que faculte à entidade levar a cabo as suas actividades indefinidamente. Neste contexto, a existência de um elevado nível de património por parte de uma organização permite-lhe ser mais eficaz a resistir a choques externos e perdurar no tempo.

Vulnerabilidade Financeira das OSFL

Os *stakeholders* de uma OSFL confrontam-se com a necessidade de avaliar a sua condição financeira. Nessa óptica, cabe, assim, analisar alguns modelos susceptíveis de ajudar estes agentes quando executam essa tarefa. Aliás, é de salientar que, segundo **Hager et. al. (1996)**, as dificuldades financeiras são a principal razão pela qual as OSFL fecham as suas portas. **Tuckman & Chang (1991)** foram pioneiros no desenvolvimento de uma teoria relativa à condição financeira das OSFL. Na sua abordagem, uma organização vulnerável é aquela que provavelmente terá de cortar nos serviços prestados quando confrontada com um choque financeiro. Os autores supracitados definem, assim, quatro indicadores de vulnerabilidade financeira para OSFL:



- **Baixos níveis de capital.** As OSFL com menos capital disponível são mais susceptíveis de reduzir os seus serviços quando sujeitas a choques de ordem financeira. A existência de capital permite à entidade alavancar os seus activos e assim continuar a prestar serviços com toda a normalidade;
- **Níveis de concentração de receitas.** As OSFL possuem um vasto leque de fontes de receitas. Quanto menores forem as fontes da organização, mais estas ficam dependentes, correndo mais riscos, caso uma ou mais dessas fontes desapareçam. As OSFL com fontes de receitas mais equilibradas têm mais probabilidades de sobreviverem a um choque financeiro;
- **Custos Administrativos Baixos.** As organizações com custos administrativos mais baixos face às suas receitas estão vulneráveis a choques financeiros. Isso acontece pois a margem para efectuar cortes é mais limitada. Assim, organizações com custos elevados podem desta forma proceder a cortes mais substanciais e conseqüentemente libertar verbas para financiar outras despesas;
- **Margens Operacionais Baixas.** Organizações com margens operacionais mais baixas apresentam-se mais fragilizadas do que as que actuam com margens mais elevadas. Em caso de choque financeiro, as margens mais altas permitem às organizações suportarem cortes mais elevados nas suas dotações financeiras.

No atinente à vulnerabilidade financeira, é de notar alguns aspectos que são relevantes para a temática. Definir uma empresa ou uma OSFL como vulnerável em termos financeiros não é tarefa fácil. Isto ocorre porque coexistem diversas definições e cada autor acaba por formular pontos de vista diferentes. Para **Gilbert et. al. (1990)**, uma empresa é vulnerável em termos financeiros se tiver reportado três ou mais anos consecutivos de prejuízos. Nos EUA, por exemplo, coloca-se ainda a questão de muitas das empresas a declarar falência não serem financeiramente vulneráveis (**Franks & Torous, 1989**). **Trussel (2002)** utilizou como medida a redução de 20% ou mais dos activos da organização num período de três anos.

No que respeita aos modelos, o de **Tuckman & Chang (1989)** foi testado por **Greenlee & Tussel (2000)** com base nos dados do formulário 990 do *Internal Revenue*



Service, tendo o resultado sido positivo. O modelo consegue prever as instituições que se encontram vulneráveis financeiramente. Segundo a definição dos autores, estas consistem nas organizações que reduziram as suas despesas relacionadas com prestação de serviços aos utentes durante três anos consecutivos. **Hager (2001)** utilizou o modelo anterior para analisar organizações sem fins lucrativos ligadas ao sector das artes e verificou que este possui uma boa capacidade preditiva. **Trussel (2002)** retomou este tópico e concluiu que as organizações de menor dimensão são mais vulneráveis a problemas financeiros.

Outro modelo interessante e relativamente recente é o preconizado por **Bowman (2011)**.² O autor começa por fazer a distinção entre o curto e o longo-prazo. Cada uma destas duas perspectivas implica acções específicas no que respeita à gestão e alocação dos recursos da entidade. A curto prazo é importante que a organização seja resiliente aos choques que se lhe possam apresentar. A longo-prazo é preciso que esta disponha dos recursos necessários para continuar a assegurar o fornecimento dos serviços ao seu público-alvo. Nesse sentido, para que uma organização possa manter a prestação desses serviços, é necessário que os seus activos cresçam a uma taxa superior à taxa média de inflação, (**Anthony & Young, 2005**). Assim, o modelo emprega uma série de indicadores para cada um dos objectivos (curto prazo e longo-prazo). A longo-prazo é crucial conseguir que a organização detenha recursos financeiros para garantir indefinidamente a prestação dos serviços. São habitualmente usados, para isso, dois indicadores:

- O que permite perceber o nível de cobertura dos activos por parte dos capitais próprios da entidade. Quanto maior for o valor (o limite é um), melhor é para a organização. Na verdade, a dívida acaba por prejudicar as organizações, visto que funciona como um crédito sobre os activos da organização, reduzindo assim o seu capital próprio (**Bowman, 2011**).

$$\frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Activo Total}}$$

- O que visa obter a taxa de crescimento dos capitais próprios para um determinado período em percentagem do activo. O valor deve ser superior à taxa

² Alguns indicadores sofreram adaptações de forma a se coadunarem com a realidade portuguesa.



de inflação média anual correspondente a um período alargado de tempo. Por exemplo, segundo **Bowman (2011)**, a taxa média de inflação nos EUA entre 1920 e 2006 cifrou-se nos 3,4%. Este valor serve de referência para perceber se a organização está ou não em condições de assegurar o seu futuro.³ Quanto maior for a diferença positiva entre este valor e a taxa média de inflação melhor será para as perspectivas de sustentabilidade futura da instituição.

$$100 \times \frac{\Delta \text{Capitais Próprios}}{\text{Activo Total}}$$

No que respeita ao curto-prazo, interessa que a organização tenha capacidade de resistir aos choques financeiros que lhe sejam colocados. Refere-se, a título de exemplo, a redução abrupta das doações ou do corte de subsídios por parte do governo. A OSFL deve procurar manter os seus serviços, evitando que os seus utilizadores sejam prejudicados. Por outro lado, não deve comprometer a sua situação financeira futura. Ou seja, não deve procurar delapidar o seu património e/ou recorrer ao endividamento. Seguem-se os indicadores usados para avaliar esta situação:

- Este indicador permite saber quantos meses é que a organização pode funcionar sem qualquer tipo de receitas. Ou seja, quais as suas hipóteses de sobreviver sem entradas de dinheiro. **Konrad & Novak (2000)** recomendam que uma organização tenha, pelo menos, reservas para suportar três meses de despesas.

$$\frac{\text{Activo Corrente} - \text{Passivo corrente}}{\text{Custos operacionais mensais}}$$

- Este indicador possibilita perceber se as organizações estão a gastar mais do que aquilo que auferem em receitas. A chave da sustentabilidade por um período de tempo indefinido é conseguir que as despesas de uma determinada entidade sejam, sempre ou na maior parte dos exercícios, inferiores às suas receitas.⁴

$$\frac{\text{Receitas Totais}}{\text{Despesas Totais}}$$

³ No caso de Portugal, os valores serão obviamente diferentes.

⁴ Havendo exercícios com resultados negativos é importante que esses possam ser cobertos pelos resultados positivos verificados noutros períodos.



Posto isto, como diz **Bowman (2011)**, uma organização pode ser sustentável a curto-prazo e insustentável a longo-prazo e vice-versa. Às organizações cabe perceber que os recursos não podem ser despendidos aleatoriamente. No curto-prazo, uma organização tem de apresentar liquidez para desempenhar as suas tarefas e responder a um qualquer choque exógeno com que se confronte. A longo-prazo, esta tem de garantir que os seus activos crescem mais do que a inflação, caso contrário, o tempo encarregar-se-á de erodir o valor real desse património. Nesse sentido, qualquer gestão prudente deve ter como prioridade proceder de modo a que existam activos capazes de sustentar a organização durante muitos e bons anos.

Assim, tendo em mente todos os constrangimentos associados à redução da oferta que é prestada pelas instituições sem fins lucrativos, é importante que estas possam minimizar todas as probabilidades de uma tal situação. Daqui decorre que a questão da sustentabilidade futura das OSFL é de extrema relevância.

Rácios Financeiros e OSFL

A análise através de rácios financeiros é bastante praticada no sector empresarial. Uma das principais vantagens que advém da sua utilização prende-se com a possibilidade de controlo de uma série de aspectos e de comparação entre diversas organizações durante períodos de tempo bastante alargados, (**Foster, 1986**). Desta maneira, são por isso muito usados pelos responsáveis das empresas quando se trata de avaliar o seu desempenho, (**Gibson, 1982**). No entanto, os rácios também podem ser aplicados à realidade das OSFL, apesar das diferenças com as empresas. A análise através de rácios visa aferir aspectos como a rendibilidade, a liquidez e estabilidade financeira de uma organização. No caso das organizações sem fins lucrativos, a análise de rácios deve auxiliar na percepção do cumprimento da sua missão, associando-se assim a uma maior transparência por parte da organização, (**Abraham, 2006**).

Aos rácios financeiros associam-se várias vantagens. Talvez a mais relevante é de que são relativamente fáceis de calcular, não colocando grandes problemas de interpretação à maioria das pessoas. Contudo, aparecem outros autores que não advogam este tipo de métricas, (**Brooks, 2004**), especialmente quando se fala de



despesas decorrentes da angariação de fundos. Tal acontece porque os rácios apenas fornecem informação relativa à média dos dados. Exemplificando, se se quiser fazer uma apreciação mais afinada, será mais acertado usar dados que viabilizem saber o retorno marginal de uma determinada métrica da organização. Ora, a análise dos rácios frequentemente tende a ignorar o contexto. Desta forma, quando se avalia uma determinada entidade não se deve unicamente ater a informações prestadas pelos rácios.

Por último, bastas vezes a própria contabilidade das OSFL pode não reflectir de forma correcta todas as despesas. Por exemplo, existem vários *standards* diferentes que propiciam classificar despesas, se relacionadas com os programas desenvolvidos pela organização ou se com despesas administrativas, (**Wilson, Hay & Kattelus, 1999**). Estas circunstâncias podem levar a que muitos dos dados não sejam directamente comparáveis tornando-se, facilmente, numa questão susceptível de proporcionar uma série de controvérsias.

Os *benchmarks*, constituem igualmente um domínio que está longe de ser consensual. As opiniões dos autores divergem, o que acaba por tornar difícil aferir a qualidade dos parâmetros medidos. Muitas vezes surgem análises que se focam excessivamente nas médias nacionais ou internacionais, revelando-se potencialmente pernicioso, já que um desempenho em linha com a média pode estar bastante longe de ser um bom desempenho (**Chabotar, 1989**). Quando se fala de rácios financeiros também é conveniente atentar na questão da classificação dos recursos financeiros que estão disponíveis para que as OSFL possam realizar o seu trabalho. Principalmente nos EUA, os recursos financeiros destas entidades encontram-se segregados em diversos fundos, destinando-se cada um a uma finalidade diferente, (**Herzlinger & Sherman, 1980**). Assim, segundo **Chabotar (1989)**, ocorrem os seguintes tipos de fundos:

- Fundo Geral que tem como propósito financiar as operações correntes da organização;
- Património da organização (*endowment*) que contém activos geradores de receitas;
- Fundos de património que detêm os edifícios e outros activos fixos;



- Fundos empresariais que operam como se fossem empresas e cujo intuito é libertar meios para financiar outras actividades da entidade;
- Fundos com propósitos especiais que alocam recursos destinados a objectivos específicos.

Além disso, regista-se ainda uma diferença entre os fundos restritos e os não restritos. Os fundos restritos são recursos cuja alocação está limitada por cláusulas contratuais específicas. Por oposição, os fundos não restritos são aqueles que, em virtude de não estarem sujeitos a quaisquer limitações contratuais, podem ser utilizados para financiar todo o tipo de despesas.

No que respeita ao cerne do tema, **Chabotar (1989)** apresenta aquela que será a contribuição fundadora face à aplicação dos rácios financeiros às OSFL. Assim, indicar-se-á aqui alguns dos rácios que parecem mais relevantes e que foram destacados pelo autor na sua análise.

Uma questão reputada como muito importante nas OSFL está associada à sua liquidez e capacidade da tesouraria fazer face aos pagamentos necessários para que a entidade se mantenha a funcionar com normalidade. Um rácio adequado para avaliar este tipo de situação, de acordo com **Chabotar (1989)**, é:

- O que permite avaliar a capacidade da organização fazer face às suas despesas no curto-prazo, tendo em conta os activos que podem facilmente ser convertidos em dinheiro. Um rácio aceitável apresentará um valor próximo de dois. Valores superiores podem traduzir uma estratégia conservadora de acumulação de fundos. Saliente-se que existem outras variações possíveis deste rácio passíveis de ser utilizadas para análises mais exigentes da liquidez da organização.

$$\frac{\textit{Activo corrente não restrito}}{\textit{Passivo corrente não restrito}}$$

A dívida assume outra das questões relevantes para as OSFL. O recurso à dívida deve ser balizado por regras rígidas que viabilizem a defesa dos princípios da prudência financeira. Ou seja, a dívida deve ser predominantemente usada para financiar investimentos (longo-prazo) ou para cobrir necessidades de fundo de maneo, caso essas



sejam estruturalmente negativas (curto-prazo). Todavia, a dívida não deve ser empregue para financiar défices operacionais, já que essa política é, a médio e longo prazos, insustentável. Aqui apresenta-se um rácio adequado a este tipo situações, proposto por **Chabotar (1989)**:

- Este indicador faculta perceber qual é a proporção das receitas operacionais afectadas ao serviço da dívida. Quanto mais baixo for o valor, melhor será a saúde financeira da organização em causa e também maior será a sua flexibilidade orçamental.

$$\frac{\textit{Serviço da dívida}}{\textit{Receitas Operacionais}}$$

Os rácios que pretendem identificar a estrutura de despesas de uma determinada entidade também merecem uma abordagem. Este género de rácios afiguram-se igualmente importantes para entender quais as prioridades da organização, ou seja, que programas lhe absorvem mais recursos. Permanece ainda por apreciar o aspecto dos custos administrativos referentes ao total de custos. Segundo **Chabotar (1989)**, esses custos devem representar, regra geral, cerca de 15% a 20% dos gastos totais de uma organização. Um rácio susceptível de ser aplicado para estudar este tipo de problemáticas é:

- O que visa detectar quais as áreas da organização que consomem a maior parte dos seus recursos. Nesse sentido, é uma ferramenta bastante útil tanto para a gestão como para os financiadores que assim podem analisar, com mais detalhe, as prioridades da entidade.

$$\frac{\textit{Despesa por função (programa)}}{\textit{Despesas Totais}}$$

Assim, é legítimo declarar que os rácios financeiros são instrumentos importantes aquando da análise do desempenho das OFSL. Embora se revistam de limitações, a verdade é que se revelam ferramentas bastante úteis no mundo empresarial, com grandes potencialidades para serem usadas também no terceiro sector. Afiguram-se instrumentos relativamente simples de usar e passíveis de uma



compreensão deveras intuitiva, ou melhor, são também acessíveis a indivíduos sem grandes conhecimentos de contabilidade.

As demonstrações financeiras

A qualidade dos dados contabilísticos que são apresentados pelas organizações sem fins lucrativos é outra das questões que deve ser analisada. Actualmente, cada vez mais as organizações são alvo de escrutínio por parte das entidades públicas, das empresas e dos próprios cidadãos, **(Estes, Binney & Bergthold, 1989)**. Apesar de estarem em apreciação entidades que não se destinam a obter lucros, estas devem ter uma contabilidade organizada. Infelizmente, muitas vezes esse género de cuidados não se mostra tão prementes quanto deviam na mente dos gestores destas organizações, **(Shim & Siegel, 1997)**.

Quanto ao nível de transparência patente nas organizações sem fins lucrativos, várias preocupações têm vindo a ser suscitadas, com maior incidência desde a década de 90, **(Keating & Frumkin, 2003)**. Por isso mesmo, e confrontado com um vazio legislativo e regulatório face a este sector, bem como à existência de diversas fraudes associadas, o congresso americano criou leis com o propósito de aumentar a supervisão sobre o sector em causa, **(Vanderwarren, 2002)**. As organizações são desde então obrigadas a preencher um formulário (*form 990*) e a enviá-lo ao *Internal Revenue Service*.

No caso português, foi publicado, em 9 de Março de 2011, o regime contabilístico para as entidades do sector não lucrativo.⁵ Observa-se uma dispensa da aplicação da normalização contabilística para as OSFL, quando as vendas e outros rendimentos não excedam, em nenhum dos dois exercícios anteriores, 150.000 euros. As entidades que não implementem a normalização contabilística ficam obrigadas, em contrapartida, à apresentação de contas em regime de caixa. Divulgam informação referente aos pagamentos e recebimentos realizados, e igualmente aos bens que integram o seu património fixo e aos direitos e compromissos futuros existentes num dado ano. As restantes entidades ficam sujeitas à normalização contabilística, tendo de

⁵ Vide Decreto-Lei n.º 36-A/2011.



entregar um balanço, a demonstração de resultados por natureza ou por funções, a demonstração dos fluxos de caixa e um anexo. Podem ainda facultar uma demonstração de alterações nos fundos patrimoniais, quer por opção, quer por exigência das entidades públicas financiadoras.

De referir ainda que entidades deste cariz se submetem à certificação legal das contas, sempre que apresentem contas consolidadas ou ultrapassem 2 dos 3 seguintes limites:

- Total do balanço: 1.500.000 euros;
- Total das vendas líquidas e outros proveitos: 3.000.000 euros;
- Número de trabalhadores empregados: 50.

Este regime, apesar de novo, revela ainda muitas semelhanças com o sistema de prestação de contas aplicado às entidades empresariais.

Além da relevância das questões anteriormente tratadas e que concorrem para o cumprimento das leis de cada ordenamento jurídico, a existência de um bom sistema contabilístico serve também como suporte a uma boa gestão dos recursos empregues na organização. O controlo interno permite, assim, salvaguardar os activos da organização, produzir informação correcta e precisa, melhorar a eficiência operacional e gizar as políticas de gestão, **(Romeny & Steinbart, 2000)**.

Relativamente ao aspecto da percepção de algum tipo de manipulação das contas, este foi abordado por **Beneish (1997)** e por **Dechow et. al. (1995)**. Ambos os estudos revelam que existe uma correlação entre a condição financeira e a manipulação de contas. Ou seja, organizações que se encontram mal em termos financeiros são mais susceptíveis de manipular os elementos da sua contabilidade. No caso das entidades sem fins lucrativos, embora não tenham como objectivo a apresentação de lucros, também são permeáveis à manipulação contabilística. Isto porque uma série de rácios financeiros, obtidos com base na contabilidade das organizações, frequentemente, servem como *benchmark* para os financiadores e doadores **(Trussel, 2003)**. Um bom exemplo é o rácio de despesa por programa/despesas totais e que resulta da divisão das despesas com os programas/serviços prestados pela organização pelas suas despesas totais. Desta maneira, torna-se relevante desenvolver mecanismos que permitam dotar



os *stakeholders* destas organizações de métodos facilitadores na detecção de eventuais manipulações contabilísticas.

Trussel (2003) debruçou-se sobre esta matéria e concebeu um modelo para o efeito. Segundo o autor, as organizações mais susceptíveis de manipular as suas contas caracterizam-se por possuir margens operacionais mais baixas, menos despesas diferidas, taxas de crescimento dos proveitos similares, menos receitas diferidas e maiores alterações nos rácios de despesa programa/despesas totais do que aquelas que potencialmente não manipulam os seus documentos financeiros. Prosseguindo na análise da questão da contabilidade, nos EUA, por exemplo, autores como **Froelich et. al. (2000)** reportam que o nível de exigência face à elaboração das informações de cariz financeiro é medíocre. Há um número significativo de organizações que nem sequer possui nos seus quadros funcionários com formação em contabilidade. No entanto, em detrimento disso, os autores supracitados consideram que os dados obtidos através do formulário 990 do *IRS* são, na generalidade, consistentes com os apresentados nas demonstrações financeiras internas das organizações.

Outro estudo manifestamente interessante é o de **Wooten et. al. (2003)** que incide sobre o controlo financeiro em organizações religiosas. De harmonia com os autores, os controlos financeiros são precários e portanto não viabilizam monitorizar adequadamente os movimentos financeiros associados à actividade das organizações. Por outro lado, os autores também reiteram que as organizações de maior dimensão são mais susceptíveis de contratar auditores externos para certificar as suas contas. **Wooten et. al. (2003)** especulam que essa prática pode estar relacionada com a existência de órgãos de supervisão que forcem a entidade a adoptar práticas mais exigentes no que respeita à prestação de contas. Outro ponto curioso é perceber se, pelo facto de os dados financeiros estarem disponíveis, passa a existir um maior escrutínio das organizações por quem se relaciona com elas. Esta mesma questão é colocada por **Chisolm (1995)** que constata depois que ela está longe de estar devidamente encerrada.

Vanderwarren (2002), por seu turno, afirma que o público em geral não tem vocação para supervisionar este tipo de organizações. Normalmente, só quando é desencadeado um escândalo de teor grave é que as pessoas se apercebem efectivamente da existência de práticas erradas em termos de gestão. Porém, o autor apresenta como



solução a constituição de comités de auditoria para cada instituição. Na sua perspectiva, esta é uma solução com custos baixos ou mesmo nulos e que concorre para que a organização seja efectivamente inspeccionada. Por outro lado, **Keating & Frumkin (2003)** referem ainda a possibilidade de ser criada uma organização federal com o intuito de fiscalizar as entidades sem fins lucrativos, um pouco à imagem do que acontece com o mercado de capitais e a *Securities and Exchange Commission*.

Causas que determinam o desaparecimento das organizações

A literatura enumera várias causas que podem levar à extinção das organizações. Os factores são vários e podem incluir questões como idade, dimensão, nível competitivo, falta de ligações institucionais, entre outros. Todavia, todos estes factores podem simplesmente ser elencados em dois grandes tipos, (**Hager et. al., 1996**). Surgem assim factores que dependem essencialmente de questões relacionadas com o interior das organizações (internos) e factores que, pelo contrário, estão associados a elementos externos à organização (externos). A idade de uma organização e o seu tamanho são aspectos que, segundo vários autores, estão directamente ligados à sobrevivência organizacional. De acordo com **Hannan & Freeman (1984)**, as organizações com uma performance mais consistente e maior grau de transparência, no concernente às suas acções, possuem uma menor probabilidade de desaparecimento. A consistência é um factor facilmente relacionável com a idade das organizações. Quanto mais antigas estas são, mais *know-how* tendencialmente possuem, o que se deve traduzir num maior nível de consistência face à prestação dos seus serviços. Já as organizações mais jovens, pelo facto de não terem ainda tanta experiência e de serem incapazes de estabelecer rotinas e valores sólidos, (**Tushman & Romanelli, 1985**), estão mais vulneráveis e correm, assim, um maior risco de extinção.

Por seu lado, **Hager et. al., (1996)** realizaram um estudo onde procuram apreciar as razões que mais contribuem para o desaparecimento das organizações. No que respeita aos factores internos, os mais apontados são a dimensão demasiado reduzida da organização, a juventude excessiva da entidade e a elevada rotação dos funcionários. As dificuldades financeiras foram o aspecto mais importante a ser mencionado. Isto é, este resultado vem confirmar a importância de uma boa gestão financeira para que as



organizações se habilitem a garantir o seu sucesso e sobrevivência a longo-prazo. No tocante aos factores externos, a questão financeira também se assume como bastante relevante. Alguns dos factores mais indicados por **Hager et. al. (1996)** incluem queda de doações, menos doadores principais disponíveis e redução das receitas próprias da organização. Factores como a redução do número de utilizadores dos serviços prestados pela organização, bem como a alteração da natureza da sua prestação foram outras das razões aludidas no estudo.



Metodologia

Após ter sido levada a cabo a revisão da literatura, há que confrontar os conhecimentos adquiridos com a realidade e as práticas vigentes em Portugal. Assim, importa estabelecer uma prática metodológica que proporcione resposta às questões de investigação e ao estabelecimento de conclusões. A natureza do problema que se tenciona estudar assume uma importância relevante no processo de escolha das técnicas a utilizar, **(Quivy & Campenhoudt, 1992)**. Face às diversas opções disponíveis, optou-se por uma metodologia qualitativa assente em entrevistas semi-estruturadas.

As entrevistas semi-estruturadas constituem um método de investigação qualitativo por oposição aos métodos quantitativos baseados na medição de variáveis e no uso de técnicas estatísticas e computacionais para gerarem os seus resultados, **(Given, 2008)**.

No caso em apreço, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas. Parafraseando **Seidman (1998)**, a entrevista pode ser entendida como um método de investigação com o objectivo de perceber as experiências dos outros. Ela contribui para avaliar as opiniões das pessoas que nos rodeiam através das suas respostas e da observação do seu comportamento, **(Seidman, 1998)**. Sucintamente, as entrevistas estruturadas pretendem maximizar a fiabilidade e a validade das respostas dadas pelos intervenientes sobre uma determinada temática. Ou melhor, o entrevistador quer abordar um conjunto bem delimitado de questões, **(Bryman & Bell, 2007)**.

Em sentido oposto, nas entrevistas semi-estruturadas, a formulação inicial das questões de investigação é muito mais ampla, constatando-se por isso maior abertura para explorar de forma alargada a temática. O ponto de vista dos entrevistados surge muito mais valorizado pelos investigadores que adoptam esta metodologia, **(Bryman & Bell, 2007)**. Tendo em conta o tipo de estudo que se pretende realizar, a entrevista semi-estruturada afigura-se como o melhor método para responder às questões de investigação. A sua grande vantagem é que possibilita apresentar uma perspectiva mais próxima da realidade patenteada pelas instituições. Como desvantagem, interessa reconhecer a impossibilidade de generalizar estes resultados à restante população das IPSS's.



Prática Metodológica

Considerando os aspectos e condicionantes atrás enunciados, foram então desenvolvidas diligências, visando a realização de entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis financeiros de Centros Sociais e Paroquiais.

Desta forma, e após o estabelecimento dos contactos necessários, foram realizadas 8 entrevistas com os responsáveis de Centros Sociais e Paroquiais. As entrevistas decorreram entre os dias 29 de Abril e 31 de Maio do corrente ano. O guião da entrevista encontra-se nos anexos e contém questões que podem ser de resposta mais imediata ou envolver um maior nível de conceptualização.



Os Centros Sociais Paroquiais que foram visitados

Centro Social Paroquial de Carcavelos – Dotado de instalações que sofreram recentemente obras de ampliação, possui valências de Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário. O CSP também gere uma creche e um serviço de ATL. Coexistem também outros serviços prestados como um Gabinete de Inserção Profissional, uma loja Geração C (em parceria com o município de Cascais) e um projecto de apoio a pessoas em situação de exclusão social.

Centro Social Paroquial do Estoril – Dotado de modernas instalações contíguas ao Bairro do Fim do Mundo, este CSP possui valências de Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário e Apoio Alimentar. Além dessas, o CSP também explora outros serviços como uma creche, um colégio, uma lavandaria social, um take-away de refeições e um auditório.

Centro Social e Paroquial de Nova Oeiras – Localizado na urbanização de Nova Oeiras, possui as valências de Centro de Dia e de Serviço de Apoio Domiciliário. Este CSP tem a particularidade de não ter qualquer tipo de apoio por parte da Segurança Social. Além desses serviços destinados aos séniores, também proporcionam uma academia de música, um centro de explicações e uma colónia de férias.

Centro Social Paroquial de Oeiras – Localizado no bairro da Figueirinha em Oeiras, possui as valências de Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário e Lar. Existem ainda outros serviços destinados à infância como uma creche e um ATL. Há planos para ampliar o complexo social de maneira a prestar mais serviços à comunidade. Uma das possibilidades é a criação de uma cantina social com o apoio da Segurança Social.

Centro Social Paroquial de Porto Salvo – Localizado no Bairro do Moinho das Rolas, perto do Lagoas Park, detém as valências de Centro de Dia e Creche. Além disso, o CSP também possui uma loja solidária. Em breve será edificado um novo complexo



paroquial na zona do Rossio de Porto Salvo integrado no projecto de construção da nova igreja da freguesia.

Centro Social Paroquial de São Julião da Barra – Localizado na Avenida D. João I, junto à Escola Secundária Sebastião e Silva (antigo Liceu de Oeiras), este centro social apenas possui a valência de Centro de Dia. Encontra-se projectada a construção de um novo complexo paroquial que permita providenciar mais serviços à comunidade.

Centro Social Paroquial de São Pedro e São João do Estoril – Implantado num calmo bairro residencial de São João do Estoril, dispõe das valências de Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário. No que respeita às crianças, existe também uma creche disponível.

Centro Social Paroquial de São Romão (Carnaxide) – Dotado de modernas instalações integradas no Centro Cívico de Carnaxide, possui as valências de Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário e de Lar. Além desses serviços, oferece também um ATL, uma escola de música, aulas de informática e um serviço de apoio a pessoas dependentes.



Análise das Entrevistas

Neste capítulo, proceder-se-á à apreciação das entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas aos responsáveis financeiros de vários centros paroquiais e sociais localizados nos concelhos de Oeiras e Cascais. A respectiva análise encontra-se organizada pelas diversas temáticas abordadas aquando da sua realização.

Receitas das Organizações

Quanto à questão das receitas, todas as organizações excepto uma são financiadas pelos acordos com a Segurança Social (SS) referentes às diversas valências de que dispõem, sendo essa a sua principal fonte de receita. Trata-se de serviços como creches, centro de dia, serviço de apoio domiciliário, escritórios de acompanhamento de RSI, entre outros. Acrescem também as verbas obtidas através das mensalidades dos utentes que são calculadas em função do seu rendimento. Essas mensalidades em conjunto com os subsídios da SS “representam uma parte significativa das receitas das instituições”. Constata-se ainda algum financiamento por parte das autarquias (Câmara Municipal e Junta de Freguesia) mas que costuma estar associado a determinados projectos, não sendo por isso considerado como uma fonte constante de receitas. Das organizações questionadas, apenas uma não tem acordo com a SS e por isso mesmo depende essencialmente das mensalidades dos seus utentes e dos meios libertados pelas outras actividades que desenvolve. De notar que essa organização “utiliza as mesmas tabelas da SS que as outras organizações que possuem acordos”. Ou seja, os utentes pagam o mesmo que pagariam, se estivessem numa instituição protocolada.

Porém, algumas organizações desenvolvem actividades (em concorrência com o sector privado) como infantários, escolas, centros de estudo, campos de férias, entre outras, que lhes concedem a libertação de meios para financiar as actividades com resultados de exploração negativos. No caso da entidade sem protocolo com a SS, essas actividades assumem uma especial relevância para a arrecadação de receitas.

No que concerne aos activos financeiros e imobiliários geradores de receitas capazes de suportar total ou parcialmente a sua actividade a médio e longo prazos, todas as entidades inquiridas afirmam não os possuir. Os únicos activos imobiliários, quando



existem, estão afectos às actividades da organização. Noutros casos, as instalações das organizações estão cedidas pelas autarquias em regime de comodato.

Todas as entidades frisaram que sem as mensalidades pagas pelos utentes as instituições “não teria(m) condições para funcionar”. Ademais, as OSFL que recorrem a outras actividades para libertar meios sustentam que é importante “ter criatividade para arranjar novas fontes de receitas” e assim “criar actividades alternativas para financiar a organização”.

Dívida

Quase todas as organizações inquiridas afirmaram não ter dívida. As que recorreram à dívida fizeram-no por razões diversas. Uma recorreu a financiamento para pagar dívidas a fornecedores, enquanto outra pediu um empréstimo para custear parte da construção do seu complexo social.

Doações

A maior parte das organizações declara que as doações assumem um peso relativamente pequeno no total das suas receitas. A maioria das doações são de “pequena dimensão e realizadas pelos particulares”. Contudo, algumas organizações pelo facto de se “encontrarem instaladas em zonas relativamente perto de grandes parques empresariais” conseguem obter apoios de empresas que se formalizam normalmente em espécie. Observam-se também alguns “casos de PME’s que, por serem da zona, contribuem com o que podem. No que respeita aos custos de captação de doações, estes são nulos ou praticamente nulos e envolvem, maioritariamente, a impressão de *flyers*. Também é importante registar, como foi referido por vários responsáveis, que a maior parcela das grandes doações “são feitas à igreja e não ao centro paroquial” (juridicamente são duas entidades diferentes). Além disso, coexiste ainda o apoio do Banco Alimentar de Lisboa que é distribuído pela população mais carenciada, cujo produto também pode ser alocado à actividade desenvolvida pelo centro paroquial (confeção de refeições, por exemplo).



Financiamento Público e Burocracia

De acordo com a maioria das organizações, o financiamento conseguido através dos acordos com a SS não envolve uma grande burocracia. Observam-se critérios que têm de ser cumpridos, reputados como importantes pelas organizações “uma vez que estamos a falar de dinheiro dos contribuintes”. Todavia, as organizações não consideram que os requisitos impostos pela SS representem uma limitação à sua autonomia, traduzindo apenas a necessidade de “atingir determinados patamares de qualidade de serviço”. Aliás, o financiamento público consubstancia a necessidade de “garantir o Estado Social nas competências e obrigações do Estado”. Quando são realizadas candidaturas para âmbitos mais específicos (em oposição aos normais acordos com SS) a carga burocrática é maior e os processos podem arrastar-se por algum tempo até que surja alguma resposta.

Excedentes Orçamentais

Quase todas as organizações questionadas asseguram ter uma situação financeira que oscila entre o prejuízo ou a existência de pequenos excedentes orçamentais. As organizações que apresentam excedentes usam-nos principalmente para investir em novos equipamentos ou valências e para criar uma almofada financeira que responda a problemas financeiros inesperados. Uma organização afirmou que usa também os excedentes orçamentais para premiar os seus colaboradores. Os responsáveis das organizações consideram que “seria importante a obtenção de excedentes orçamentais, dado que só através destes é a que a organização terá condições para investir na sua actividade”. Prevalece o desejo por parte dos entrevistados de que as suas organizações possam apresentar excedentes orçamentais com “mais frequência”, conferindo-lhes assim uma “maior saúde financeira”.

Processo e Controlo Orçamental

Todas as organizações elaboram orçamentos que se baseiam em grande medida nos “planos de actividade apresentados pelos diversos responsáveis das áreas funcionais”. Seguidamente os diversos planos sectoriais são compilados e debatidos



pela direcção, sendo depois feitos os ajustamentos necessários para que as receitas previstas correspondam, grosso modo, às despesas orçamentadas. De acordo com os responsáveis, as rubricas orçamentais mais difíceis de prever são os produtos, combustíveis e reparações ou aquisições de novos equipamentos por avarias. Segundo eles, os custos de pessoal também são difíceis de prever devido às “baixas por doença” e à variação do “número de utentes existentes em cada uma das valências”. No que respeita ao controlo orçamental, todas as organizações adoptam procedimentos regulares de controlo da execução orçamental, tendo por base os documentos previsionais. A periodicidade varia de organização para organização, no entanto a maioria das OSFL costuma fazer um controlo trimestral da sua execução. Relativamente aos recebimentos dos utentes, procede-se a um controlo mensal. Quando são detectados desvios significativos, “importa compreender as suas causas” e procurar “efectuar as correcções que se considerem necessárias”.

Fornecimentos e Serviços Externos

Todas as organizações negociam preços e muitas delas declaram mudar de fornecedores com alguma regularidade. Um dos factores mais importantes aquando da deliberação da escolha de um fornecedor é o ponto da relação preço-qualidade. No caso dos produtos perecíveis, “há fornecedores que podem ter preços mais baixos mas cujos produtos apresentam uma menor durabilidade”. É importante notar que algumas organizações subcontratam a prestação do serviço de refeições a empresas. Já outras preferem ser elas a assumir essa tarefa com recurso aos seus próprios meios.

Contabilidade e Liquidez

Todas as organizações possuem contabilidade organizada, observando-se que a maioria subcontrata esse serviço a entidades externas, pagando para o efeito honorários. Algumas organizações incluem um TOC nos seus quadros e apenas uma organização apresenta a sua contabilidade elaborada por um TOC em regime de voluntariado. Todos os responsáveis foram peremptórios em garantir que as organizações que representam não “têm qualquer problema” em fazer face ao pagamento dos compromissos que



assumiram. Pelo que foi possível apurar, a questão da liquidez e do cumprimento dos compromissos é bastante importante para os responsáveis destas organizações.

Sustentabilidade Futura

No que toca à sustentabilidade financeira, todas as organizações manifestam alguma preocupação com a situação em que se encontra o país. Aliás, segundo um responsável, “a sustentabilidade deste tipo de organizações encontra-se dependente da sustentabilidade do país. Nomeadamente, existe um grande receio de que a “SS corte os apoios” concedidos às instituições. Caso um corte dessa magnitude se verificasse, a maioria das instituições não “teria condições para continuar a operar”. As medidas que foram tomadas para garantir a sustentabilidade das organizações passam essencialmente pela “capacidade criativa em potenciar novas fontes de receitas que permitam à organização sustentar as suas actividades”. Também importa desenvolver uma política de rigor em termos financeiros e que pode implicar, entre outras coisas, “tomar medidas difíceis e que não agradam à maioria. Uma organização disse também estar a trabalhar para conseguir obter uma certificação de qualidade, o que no futuro poderá ser relevante para efeito de atribuição de verbas por parte da SS. Um responsável de outra organização declarou ainda que considerava importante que a “SS revisse as suas fórmulas de atribuição de apoios”. Actualmente os apoios “são iguais para todas as instituições”, o que beneficia aquelas que estão sediadas em meios mais ricos e que assim conseguem atrair mais receitas através das mensalidades dos utentes.

Rácios Financeiros

No atinente aos rácios financeiros, os mais utilizados pelas OSFL são os que avaliam o nível de liquidez da organização e os que permitem alocar as despesas a cada uma das valências da organização (função):

$$\frac{\text{Activo Corrente} - \text{Passivo corrente}}{\text{Custos operacionais mensais}}$$
$$\frac{\text{Despesa por função (programa)}}{\text{Despesas Totais}}$$



A variação dos capitais próprios também é calculada pela maioria das organizações e é apresentada obrigatoriamente nas demonstrações financeiras. Já o rácio que mede o peso do serviço da dívida relativamente ao total das despesas apenas é utilizado pelas organizações que recorrem a dívida e que são pouco representativas neste estudo. Apesar de as organizações calcularem vários rácios, a verdade é que estes desempenham um papel secundário na gestão das mesmas. No quotidiano, o que prevalece é controlar a execução orçamental (pagamentos e recebimentos) e garantir que “há condições para fazer os pagamentos”. Relativamente às aplicações financeiras, a maior parte das organizações detém poucos recursos para usar (pelo facto de não conseguirem libertar meios), sendo que a maioria dos fundos se encontra aplicada a curto-prazo.

Análise Crítica

Em consonância com os resultados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas, é possível tecer algumas considerações sobre a temática em estudo. As OSFL são entidades que desempenham um papel fundamental nas comunidades em que se encontram inseridas, oferecendo diversos serviços às populações. Contudo, estas organizações continuam a estar excessivamente dependentes do Estado para o seu financiamento. Fruto do contexto de incerteza em que estas organizações se encontram (tal como o país e os restantes agentes económicos), a gestão assume uma perspectiva eminentemente de curto-prazo. Os objectivos estão praticamente restringidos ao que importa para o funcionamento regular da instituição. Não existe grande capacidade de antever o futuro e de lançar as bases de uma estratégia de financiamento que garanta a sustentabilidade a longo-prazo. No entanto, isso não invalida que as organizações não estejam preocupadas com o que lhes vai acontecer e se terão capacidade financeira para sobreviver. Simplesmente o contexto actual adverso faz com que estas se centrem em objectivos mais imediatos. A acção estratégica, por seu lado, demora tempo a dar frutos e apresenta-se bastante influenciada pelas condições de incerteza. Nesse contexto, é perfeitamente aceitável que as organizações prefiram focar-se no curto-prazo e na sua gestão corrente. Contudo, no longo-prazo, a ausência de uma estratégia pode colocar em risco a subsistência da organização. Resta saber se as organizações que sobreviverem no



curto-prazo vão conseguir articular os seus recursos capacidades (ou seja, a estratégia) de forma a assegurar a sua continuidade *ad-eternum*.

Conclusão

Os aspectos financeiros constituem-se como ponto fundamental para qualquer organização. E as OSFL não estão isentas do cumprimento desta regra. Uma instituição que não acautele a sua sustentabilidade financeira é para todos os efeitos uma instituição “a prazo”.

A questão da sustentabilidade financeira das OSFL tem vindo a ser alvo do interesse de vários autores. Um dos trabalhos mais importantes neste campo é a metodologia desenvolvida por **Tuckman & Chang (1991)** que pretende avaliar a vulnerabilidade financeira das organizações. Os autores em causa deram um grande contributo para o desenvolvimento da pesquisa nesta área de conhecimento ao definirem os 4 indicadores de vulnerabilidade financeira: activos financeiros, concentração de receitas, custos administrativos e margens operacionais. Qualquer abordagem aos aspectos financeiros das IPSS's deve ter como referência estes indicadores.

Relativamente à dissertação, os resultados conseguidos através da análise às entrevistas semi-estruturadas facultaram conhecer melhor a realidade vivenciada pelas entidades. O que os resultados demonstram é que estas organizações se encontram ainda bastante dependentes dos apoios da SS para funcionar. Constatou-se que os apoios por parte do sector privado são claramente insuficientes e que as instituições em causa não possuem activos capazes de gerar rendimentos que suportem total ou parcialmente as suas actividades. Ou seja, parece legítimo sustentar que o futuro destas organizações dependerá, em grande medida, do Estado e dos seus apoios. Em termos da gestão dos recursos disponíveis, as instituições fazem o melhor que podem perante as limitações com que são confrontadas. Contudo, é importante observar que existe uma preocupação em controlar os custos através da racionalização das compras e em aumentar a eficiência dos processos através da melhoria das condições da prestação dos serviços (por exemplo, aquisição de equipamentos mais modernos). A queda das receitas dita a necessidade em apostar numa política de contenção das despesas de modo a que se



preserve, quanto possível, o equilíbrio operacional. As dificuldades das famílias também levantam alguns problemas face aos recebimentos, principalmente em organizações que operam em tecidos sociais mais frágeis. Nesse sentido, as organizações estão cientes da necessidade de gerar excedentes orçamentais positivos que possam servir, entre outras coisas, de almofada financeira para enfrentar dificuldades repentinas.

Fazendo uso da metodologia de **Tuckman & Chang (1991)** é possível, então, identificar os principais factores de risco que subjazem às OSFL.⁶ A saber, a excessiva concentração de receitas (dependência da SS), activos financeiros modestos (limitadores da capacidade de absorver choques financeiros) e as baixas margens operacionais (nalguns casos negativas) que constituem um constrangimento à acumulação de excedentes.

Como se pode comprovar, a situação das OSFL não se apresenta fácil. Por um lado, são confrontadas com um aumento da sua procura; por outro, as suas receitas estão condicionadas pelas dificuldades financeiras do Estado. No enquadramento de um Estado cada vez mais fraco e incapaz de fazer face aos seus compromissos, o sector privado terá de desempenhar um papel mais preponderante no financiamento destas instituições.

No que concerne a sugestões para outras investigações, seria interessante alargar o âmbito a outro tipo de entidades que não apenas os centros paroquiais e sociais. Poder-se-á também explorar aspectos mais quantitativos, recorrendo para isso a uma análise das demonstrações financeiras de diversas OSFL, o que porventura daria acesso a uma imagem mais completa da respectiva situação financeira. O importante é que se continue a investigar mais sobre esta temática que tão cara é para as centenas de milhares de pessoas que todos os dias beneficiam do trabalho desenvolvido pelas OSFL.

⁶ Note-se que a metodologia preconizada por **Tuckman & Chang (1991)** é quantitativa. Assim sendo, as conclusões aqui obtidas são apenas uma aproximação, tendo como base a análise qualitativa realizada às entrevistas semi-estruturadas.



Autores

Abraham, 2006	28
Anthony & Young, 2003	19
Anthony & Young, 2005	25
Baum & Singh, 1994	9
Beneish, 1997	35
Boland & Pondy, 1986	14
Bowman, 2011	22, 25, 26, 27
Brooks, 2004	28
Bubb, 2009	12
Bush, 1992	17
Chabotar, 1989	20, 29, 30, 32
Chang & Tuckman, 1994	9, 11
Chisolm, 1995	36
Dechow et. al., 1995	35
Dees, 1998	17
Duronio, 1997	11
Eisenhardt, 1989	13
Estes, Binney & Bergthold, 1989	33
Foster, 1986	28
Franks & Torous, 1989	24
Froelich et. al., 2000	35
Frumkin & Kim, 2001	10, 14, 16
Frumkin, 1998.	13
Fundação Gulbenkian, 2012	10
Galaskiewicz & Bielefeld, 1998	10
Geever, 1991	15
Gibson, 1982	28
Gilbert et. al., 1990	24
Greenlee & Tussel, 2000	24
Gronbjerg (1992)	15, 18



Gronbjerg (1993)	15
Hager et. al., 1996	13, 23, 37, 38
Hager, 2001	24
Hannan & Freeman, 1984	37
Helmig et. al., 2004	22
Herzlinger & Sherman, 1980	29
Hodgkinson & Weitzman, 1989	19
Hodgkinson & Weitzman, 1990	11
Hwang & Powell, 2009	13
Jegers & Verschueren, 2006	21, 22
Keating & Frumkin, 2003	33, 37
Kim, 1999	11, 16
Konrad & Novak, 2000	26
Kramer, 1981	13
Lipsky & Smith, 1990	12
Miller, 1997	11
Modigliani & Miller, 1963	21
O'Reagan & Oster, 2000	14
Ostrander, 2007	15
Peterson, 1986	18
Romeny & Steinbart, 2000	34
Salamon et. al, 2009	12
Suaréz. 2010	13, 14
Trussel, 2002	24, 25
Trussel, 2003	35
Tuckman & Chang, 1989	24
Tuckman & Chang, 1991	18, 23
Tuckman & Chang, 1992	19, 20
Tushman & Romanelli, 1985	37
Vanderwarren, 2002	33, 36
Wedig, 1994	21



Weisbrod, 1988	19
Weisbrod, 1996	10
Weisbrod, 1998	17
Wilson, Hay & Kattelus, 1999	29
Wooten et. al., 2003	36
Young, 1998	17



Bibliografia

- Abraham, A. (2006). Financial Management in the Nonprofit Sector: A Mission-Based Approach to Ratio Analysis in Membership Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10(1): 212-217.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management Control In Nonprofit Organizations*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Anthony, Robert N., & Young, David W. (2005). Financial Accounting and Financial Management. In Herman, Robert D. (Ed), *Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 466 – 512). San Francisco: Jossey-Bass.
- Baum, J. A. C. & Singh, J. V. (1994). “Organizational niche overlap and the dynamics of organizational mortality.” *American Journal of Sociology*, 100: 346-380.
- Baum, J. & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218.
- Beneish, M.D. (1997). "Detecting GAAP Violation: Implications for Assessing Earnings Management Among Firms with Extreme Financial Performance." *Journal of Accounting and Public Policy*, 16(3): 271-309.
- Bernard, H. Russell. (1988). *Research Methods in Cultural Anthropology*. Newbury Park, USA: Sage.
- Boland, R. J., & Pondy, L. R. (1986). Micro dynamics of a budget cutting process: modes, models and structure. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4/5): 403–422.
- Bowman, Woods. (2011). “Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits.” *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1): 37–51.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Brooks, A.C. (2000). "The Use and Misuse of Adjusted Performance Measures." *Journal of Policy Analysis and Management*, 19: 323-334.
- Brooks, A. C. (2004). The effects of public policy on private charity. *Administration & Society*, 36(2): 166–185.



- Bubb, S. (2009). Time for a root-and-branch review of public spending: Cuts can lead to a new vision for third sector, *The Guardian*, July 8.
- Bush, R. (1992). Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21: 391-410.
- Chabotar, Kent J. (1989). Financial ratio analysis comes to nonprofits. *Journal of Higher Education*. 60: 188-208.
- Chang, C.F. & H. P. Tuckman, (1994). "Revenue Diversification Among Nonprofits." *Voluntas*, 5(3): 273-290.
- Chisolm, L. B. (1995). Accountability of nonprofit organizations and those who control them: The legal framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(2): 141-156.
- Clough, P. (2002). *Narratives and Fictions in Educational Research*. Buckingham, UK: OpenUniversity.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. London, UK: RoutledgeFalmer.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1): 54-77.
- Dechow, P., Sloan, R. & Sweeney, A. (1995). Detecting earnings management. *The Accounting Review*, 70: 193-225.
- Duronio, M. A. (1997). The fund raising profession. In Dwight F. Burlingame (Ed.), *Critical Issues in Fund Raising*. New York: John Wiley.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Estes, C, E. Binney, & L. Bergthold (1989). How the Legitimacy of the Sector Has Eroded. In Hodgkinson V. & Lyman, R. (Ed.), *The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes, and Policy Considerations* (pp. 21-40). San Francisco: Jossey-Bass.
- Foster, G. (1986). *Financial Statement Analysis*, Second edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Franks, J., & Torous, W.N. (1989). An empirical investigation of U.S. firms in reorganization. *Journal of Finance*, 44: 147-769.



- Froelich, K.A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Volume, 28(3): 246-268.
- Froelich, K.A., Knoepfle, T.W. & Pollak, T.H. (2000). Financial measures in nonprofit organization research: Comparing IRS 990 return and audited financial statement data. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2): 232-254.
- Frumkin, P. (1998) The Long Recoil from Regulation: Private Philanthropic Foundations and the Tax Reform Act of 1969. *The American Review of Public Administration*, 28 (3): 266-286.
- 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.
- Galaskiewicz, J. & Bielefeld, W. (1998). *Non-profit Organizations in an Age of Uncertainty*. New York, NY: Aldine De Gruyter.
- Gaul, Gilbert, & Borowski, Neil A (1993). *Free ride: The tax-exempt economy*. Kansas City: Andrews & McMeel.
- Geever, J. C. (1991). How to Select and Use Fund Raising Consultants. In H.A. Rosso & Associates (Ed.), *Achieving Excellence in Fund Raising: A Comprehensive Guide to Principles, Strategies and Methods* (pp. 203-214). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, C. (1982). Financial ratios in annual reports. *The CPA Journal*, 52 (9): 18-29.
- Gilbert, L.R., Menon, K. & Schwartz, K.B. (1990). "Predicting Bankruptcy for Firms in Financial Distress." *Journal of Business Finance & Accounting*, 17(1): 161-171.
- Given, Lisa M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Gomm, R. (2004). *Social Research Methodology. A critical introduction*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Greenlee, J. & Trussel, J. (2000). Estimating the financial vulnerability of charitable organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2): 199-210.
- Gronbjerg, K. A. (1992). Nonprofit human service organizations: Funding strategies and patterns of adaptation. In Y. Hasenfeld (Ed.), *Human Services as Complex Organizations* (pp. 73-97). Newbury Park, CA: Sage.



- Gronbjerg, K. A. (1993). *Understanding nonprofit funding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hager, M., Galaskiewicz, J. & Bielefeld, W. (1996). Tales from the grave: organizations' account of their own demise. *The American Behavioral Scientist* 39(8): 975-94.
- Hager, M. (2001). Financial vulnerability among arts organizations: A test of the Tuckman-Chang measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2): 376-92.
- Hannan, M., & J. Freeman (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organizations. In Walter W. Powell (Ed.), *The Non Profit Sector* (pp. 27-42). New Haven, CT: Yale University Press.
- Helmig, B., Jegers, M. & Lapsley, I. (2004). "Challenges in managing nonprofit organizations: a research overview." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15: 101-116.
- Herzlinger, R. E. and Sherman, H. D. (1980). Advantages of fund accounting in nonprofits. *Harvard Business Review*, 58(3): 94-105.
- Hodgkinson, V.A. & Weitzman, M. S. (1989). *Giving and volunteering in the United States: Findings from a national survey*. Washington, DC: Independent Sector.
- Hodgkinson, V.A. & Weitzman, M. S. (1990). *Giving and volunteering in the United States: Findings from a national survey*. Washington, DC: Independent Sector.
- Hwang, H. & Powell, W. (2009). "The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector." *Administrative Science Quarterly*, 54(2): 268-268-298.
- Instituto Nacional de Estatística (2011). *Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativos*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (2013). *Conta Satélite da Economia Social*. Lisboa: INE.
- James, E. (2003). Commercialism and the mission of nonprofits. *Society*, 40(4): 29-35.
- Jegers, M. & Verschueren, I. (2006) "On the capital structure of non-profit organisations: An empirical study for Californian organisations". *Financial Accountability and Management*, 22: 309-329.



- Jones, Sue (1985). Depth Interviewing. In Walker, Robert (Ed.), (1985). *Applied Qualitative Research* (pp. 45-55). Aldershot, UK: Gower.
- Keating, E.K. & Frumkin, P. (2003). Reengineering nonprofit financial accountability: Toward a more reliable foundation for regulation. *Public Administration Review*, 63 (1): 3-25.
- Kim, M. T. (1999). Does Financial Performance Matter for Nonprofits? Asymmetric Information and Signaling in the Market for Charitable Contributions. Unpublished manuscript.
- Konrad, P. & Novak, A. (2000). *Financial Management for Nonprofits: Keys to Success*. Denver: Regis University School of Professional Studies.
- Kramer, Ralph M. (1981). *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley: University of California Press.
- Lightbody, M. (1999). Working in NFPs: community service or can of worms? *Australian Accountant*, 69(3): 54-55.
- Lipsky, M. & Smith, S. R. (1990) Nonprofit organizations, government and the welfare state. *Political Science Quarterly*, 104: 625-48.
- Miller, J. (1997) "A Hands-On Generation Transforms the Landscape of Philanthropy" *The New York Times*, December 9.
- Modigliani, F. & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment. *American Economic Review*, 48: 261-197.
- Milward, H. Brinton & Keith G. Provan (2000). "Governing the Hollow State" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 359-379.
- Nonprofit Finance Fund. (2009). *Nonprofit Finance Fund Survey: America's Nonprofits in Danger*.
- O'Reagan, K. M. & Oster, S. M. (2000). "Non-profit and For-Profit Partnerships: Rationale and Challenges of Cross Sector Contracting." *Non-profit and Volunteer Sector Quarterly*, 29(1).
- Ostrander, S. A. (2007). "The Growth of Donor Control: Revisiting the Social Relations of Philanthropy." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2): 356–372.
- Peterson, P. A. (1986). From impresario to arts administrator. In P. DiMaggio (Ed.), *Nonprofit enterprise and the arts* (pp. 161-183). New York: Oxford University Press.



- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Romeny M. & Steinbart P. (2000). “*Accounting Information Systems*”, NY: Prentice Hall.
- Salamon, L., Geller, S. & Spence, K. (2009). *Impact of the 2007-09 Economic Recession on Nonprofit Organizations*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Seidman, I (1998). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York, USA: Teachers College Press.
- Suárez, D. F. (2010). Collaboration and professionalization: The contours of public sector funding for nonprofit organizations. *Journal of Public Administration and Theory*, 21(2): 307-326.
- Shim, J.K. & Siegel, J. (1997). *Financial management for nonprofits: The complete guide to maximizing resources and managing assets*. New York, NY: McGraw Hill.
- Stiefel, L., Rubenstein, R. & Schwartz, A.E. (1999). "Using Adjusted Performance Measures for Evaluating Resource Use." *Public Budgeting and Finance*, 19: 67-87.
- Stiefel, L., Rubenstein, R., & Schwartz, A. E. (2003). Better than raw: A guide to measuring organizational performance with adjusted performance measures. *Public Administration Review*, 63(5): 607-615.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. NY: McGraw-Hill.
- Trussel, J. (2002). Revisiting the prediction of financial vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1): 17-31.
- Trussel, J. (2003). Assessing Potential Accounting Manipulation: the Financial Characteristics of Charitable Organizations with Higher than Expected Program-Spending Ratios. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32: 616-634.
- Tuckman, H. P. & Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20: 445-460.
- Tuckman, Howard P. & Cyril F. Chang. (1992). “Nonprofit Equity: A Behavioral Model and Its Policy Implications.” *Journal of Policy Analysis and Management*, 11(1): 76–87.



- Tuckman, H. P. & Chang, C. F. (1998). How pervasive are abuses in fundraising among nonprofits? *Nonprofit Management and Leadership*, 9: 211-221.
- Tushman, M. & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7: 171–222.
- Useem, M. (1987). Corporate philanthropy. In W.Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 340-359). New Haven, CT: Yale University Press.
- Vanderwarren, K. (2002). “Financial Accountability in Charitable Organisations: Mandating an Audit Committee Function”, *Chicago-Kent Law Review*, 77: 963-988.
- Wedig, G. J. (1994). Risk, Leverage, Donations, and Dividends-in-Kind: A Theory of Nonprofit Financial Behavior', *International Review of Economics and Statistics*, 3(3): 257-278.
- Weisbrod, B. (1986). Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy. In S. Rose Ackerman (Ed.), *The economics of nonprofit institutions: Studies in structure and policy*: 21-41. New York: Oxford University Press.
- Weisbrod, B. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Weisbrod, B. (Ed.) (1998). *To Profit or Not to Profit? The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Wilson, E., Reck, J. & Kattelus, S. (1999). *Accounting for Governmental and Nonprofit Entities*. NY: McGraw-Hill.
- Wooten, T.C., Coker, J.W. & Elmore, R.C. (2003). “Financial control in religious organizations: A status report.” *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4): 343-366.
- Young, D.R. (1998). Commercialism in nonprofit social service associations: its characters, significance and rationale. In B.A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*. New York: Cambridge University Press.



Anexo 1 – Guião da Entrevista

- A organização é maioritariamente financiada de forma *ad-hoc* (doações esporádicas, apoios não regulares) ou através de apoios contratualizados e periódicos (contratos programa com a Segurança Social, autarquias, fundações privadas, entre outros)?
- A entidade possui activos financeiros e imobiliários geradores de receitas capazes de suportar total ou parcialmente as suas actividades?
- A organização recorre a receitas comerciais para financiar as suas despesas e recuperar alguns dos custos incorridos?
- De que tipo de receitas falamos? Receitas comerciais? Co-pagamentos ou taxas?
- Qual é a sua opinião relativamente a este tipo de fontes? Concorda ou não com a sua utilização? **(Desenvolver)**
- A entidade recorre a dívida para se financiar?
- Sem sim, esta dívida é utilizada para financiar o quê? Investimento? Défices Operacionais? Problemas de Tesouraria?

- Relativamente às doações, a organização aposta em campanhas de divulgação e captação de novos dadores?
- Quais são os custos para a instituição, caso existam, que importam relativamente ao desenvolvimento desse tipo de campanhas?
- A organização depende mais de doações de pequena dimensão ou de grandes doações? Quem é que doa mais, os cidadãos individuais ou as empresas?
- Considera que a obtenção de financiamento público envolve um excesso de burocracia?
- O financiamento público condiciona ou não a autonomia das instituições? **(Desenvolver)**



- A organização apresenta excedentes orçamentais com frequência?
- Se sim, qual é o destino dos mesmos? Acumulação de capitais com o intuito de gerar retornos futuros e/ou criação de uma almofada financeira para precaver eventuais problemas financeiros? Investimento em activos fixos usados no decorrer da actividade da organização?
- Qual é a sua opinião relativamente aos excedentes orçamentais? **(Desenvolver)**
- No que respeita ao processo orçamental, existe a prática de elaborar documentos previsionais? Como funciona esse processo na organização pela qual é responsável?
- Fruto da sua experiência decorrente das tarefas que desempenha, que rubricas são mais difíceis de prever aquando da elaboração dos documentos previsionais?
- A organização adopta práticas de controlo de custos? Falamos aqui de instrumentos que permitem aferir o nível de execução orçamental (ao nível da receita e da despesa) e compará-lo face às diversas rubricas inscritas nos documentos previsionais.
- Relativamente aos Fornecimentos e Serviços Externos, existe alguma política de racionalização de compras e de negociação de preços com os fornecedores?
- Existe alguma preocupação em garantir níveis adequados de liquidez de maneira a que a instituição possua a capacidade de responder adequadamente perante os compromissos que assumiu?
- A organização possui contabilidade organizada? Quem é elabora os documentos contabilísticos? São elaborados internamente por um voluntário ou a organização tem de recorrer a prestadores externos?
- Como responsável financeiro de uma organização do terceiro sector, como é que encara a questão da sustentabilidade financeira deste tipo de entidades? É uma preocupação premente? Tem tomado medidas para acautelar o futuro da mesma? Cite exemplos, se possível. **(Desenvolver)**



- Relativamente aos seguintes rácios financeiros, diga se estes ou outros semelhantes são aplicados pela organização ou não:

$$100 \times \frac{\Delta \text{Capitais Próprios}}{\text{Activo Total}}$$
$$\frac{\text{Activo Corrente} - \text{Passivo corrente}}{\text{Custos operacionais mensais}}$$
$$\frac{\text{Serviço da dívida}}{\text{Receitas Operacionais}}$$
$$\frac{\text{Despesa por função (programa)}}{\text{Despesas Totais}}$$



Anexo 2 – O sector sem fins lucrativos em Portugal

Afigura-se relevante apresentar alguns dados relativamente à actividade do terceiro sector em Portugal que era constituído por 45.543 entidades, no ano de 2006.⁷ A maior parte das entidades (50,9%) desenvolvia as suas actividades na área da cultura e recreio. Seguiam-se a religião (15,6%) e serviços sociais (13,7%). No que respeita ao emprego, 53% correspondia a serviços sociais, acompanhados das actividades de educação e investigação (13,2%) e saúde (9,1%). Em termos do VAB gerado, destacam-se os serviços sociais (45,2%) e a educação e investigação (15,1%).

No ano de 2006, o sector das OSFL foi deficitário. As receitas foram de 6.878,7 milhões de euros e as despesas de 7.297,4 milhões de euros. Verifica-se um défice (ou necessidades líquidas de financiamento) que ascende a 418,6 milhões de euros e que corresponde a cerca de 0,3% do PIB (referente a 2006). A existência de défices frequentes neste tipo de entidades é preocupante, visto que pode ameaçar a sua sustentabilidade futura e ilustra algumas das fragilidades do sector.

No que respeita ao peso deste sector na economia nacional, pode dizer-se que em 2006 representou 2,2% do VAB, 3,4% das remunerações, 4,4% dos postos remunerados, 2,5% da despesa final e 2,4% da FBCF. Relativamente à estrutura da receita, verifica-se que a maior receita das OSFL em 2006 foi o VAB – ou seja, a sua produção (44,4%), seguida das transferências e subsídios (40,4%). No que concerne às despesas, as mais significativas são as transferências sociais (45%) e as remunerações (37,2%).

Os dados apresentados permitem que se conclua que o terceiro sector se afirma como uma importante parte da economia portuguesa. Refere-se a quase 200.000 mil postos de trabalho que foram criados por força da actividade desenvolvida por estas instituições. Importa aqui destacar o elevado peso das actividades de serviços sociais que são uma área onde as misericórdias, por força da sua forte implantação por todo o país, se assumem como os principais intervenientes do sector das OSFL.

⁷ INE (2011).