

Análise da Sustentabilidade de uma Escola do Terceiro Setor

Sustainability Analysis of a Third Sector School

Josiane de Souza Horta

Flávia Gonçalves dos Santos

Paulo Eduardo Finzi de Freitas

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira*

Arlene Nascimento dos Santos

Sandro Batista Fernandes

RESUMO: A sustentabilidade em instituições educacionais do Terceiro Setor exige equilibrar sua missão social com a viabilidade econômica. Este estudo de caso analisou um grupo escolar confessional com unidades em Minas Gerais, Goiás e Rio de Janeiro. A unidade carioca, localizada na zona norte, enfrenta desafios financeiros devido à vulnerabilidade social e à insegurança da região, dificultando a atração e retenção de alunos. Essa situação tem demandado apoio financeiro da mantenedora para manter as operações. O objetivo geral foi investigar práticas eficazes para a sustentabilidade operacional da instituição, certificada pelo CEBAS, e avaliar se o impacto financeiro decorre exclusivamente dos problemas da unidade do Rio de Janeiro. A pesquisa envolveu levantamento bibliográfico, observação participante, entrevistas com o responsável contábil e análise de dados financeiros. Os resultados destacaram fatores críticos para o déficit de recursos e a dependência da mantenedora, sugerindo a adoção de estratégias que maximizem receitas, reduzam custos e assegurem a continuidade do atendimento à comunidade local.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Sustentabilidade; CEBAS.

ABSTRACT: Sustainability in educational institutions of the Third Sector requires balancing its social mission with economic viability. This case study analyzed a confessional school group with units in Minas Gerais, Goiás and Rio de Janeiro. The Rio de Janeiro unit, located in the north, faces financial challenges due to social vulnerability and insecurity in the region, making it difficult to attract and retain students. This situation has demanded financial support from the maintainer to maintain operations. The general objective was to investigate effective practices for operational sustainability of the institution, certified by CEBAS, and evaluate whether the financial impact stems exclusively from the problems of the Rio de Janeiro unit. The research involved bibliographic survey, participant observation, interviews with the accounting officer and analysis of financial data. The results highlighted critical factors for the lack of resources

* Doutora em Ciência da Informação. Mestre em Administração. Contadora, Administradora e Pedagoga. Especialista em Administração de Sistemas de Informação, Na PUC Minas é professora e coordenadora do Curso de Ciências Contábeis EAD, Membro do Conselho Universitário e do Conselho da Pastoral no Coração Eucarístico. Vice Presidente do IBEF-MG (Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças). Conselheira do CRC-MG (Conselho Regional de Contabilidade). E-mail: josmaria@pucminas.br

and dependency on the maintainer, suggesting the adoption of strategies that maximize revenues, reduce costs and ensure continuity of service to the local community.

Keywords: Third sector; Sustainability; CEBAS.

1. INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é constituído por instituições cujo objetivo é gerar impacto social e promover o desenvolvimento sustentável, sendo frequentemente financiado por doações, patrocínios, voluntariado ou parcerias com o governo e o setor privado. Diante das diversas mudanças econômicas, políticas e sociais no país, torna-se imprescindível atualizar os modelos de gestão e aprimorar o desempenho estratégico no âmbito educacional desse setor. As particularidades que caracterizam o Terceiro Setor oferecem um campo de pesquisa relevante, devido à inserção no contexto social e à missão de contribuir para a transformação da sociedade.

A área de estudo envolvendo o Terceiro Setor abrange organizações da sociedade civil que atuam com fins públicos e sem objetivos lucrativos, com o propósito de promover o bem-estar social. Essas entidades coexistem com o Primeiro Setor, representado pelo Estado, e o Segundo Setor, que é o Mercado. No campo educacional, as instituições pertencentes ao Terceiro Setor têm um papel significativo, sendo reguladas pelo Ministério da Educação, responsável pela concessão do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). A obtenção desse certificado permite que essas organizações contribuam de forma efetiva para a inclusão social no Brasil, garantindo o acesso à educação por meio da oferta de bolsas de estudo integrais ou parciais, tanto na Educação Básica quanto no Ensino Superior. Dessa forma, o Terceiro Setor atua como uma ferramenta de promoção de políticas públicas que visam ampliar o acesso à educação e reduzir desigualdades sociais.

A educação, como agente transformador no Brasil, remonta à chegada dos Jesuítas, que desempenharam um papel crucial na formação educacional do país. No século XIX, com a chegada de várias congregações religiosas, a responsabilidade pela educação da juventude foi amplamente delegada a essas instituições, originando um modelo de educação privada, porém sem fins lucrativos. Embora essas instituições possam gerar recursos, eles são reinvestidos na manutenção das atividades e no apoio a iniciativas sociais, sem a distribuição de lucros entre seus membros, de acordo com os princípios estabelecidos pelas associações e institutos religiosos.

De acordo com informações obtidas no site Mapa das Escolas (2024), o bairro de Brás de Pina, na Zona Norte do Rio de Janeiro, possui um total de 23 escolas particulares que buscam suprir a demanda de educação infantil e fundamental em uma área caracterizada por problemas sociais e infraestrutura precária. Muitas dessas escolas, além de suprirem a escassez de vagas nas escolas públicas, também funcionam como centros comunitários, oferecendo atividades extracurriculares que beneficiam não só os estudantes, mas também suas famílias, contribuindo para o progresso local e a redução das desigualdades.

A instituição objeto deste estudo é dirigida por uma congregação de ordem católica que atua em outros dois estados, totalizando três escolas. Sua missão é formar integralmente crianças, adolescentes e jovens por meio de uma educação transformadora e de qualidade, baseada em valores humano-cristãos, preparando-os



para serem protagonistas e agentes de mudança na sociedade. Com 71 anos de existência, a unidade é referência em educação integral, buscando excelência e inovação, promovendo valores como acolhimento, amor, ética e proatividade. Apesar de ter capacidade para 1.000 alunos, atualmente atende cerca de 400, enfrentando desafios de autossustentabilidade devido à dependência da mantenedora para cumprir suas obrigações.

A crise econômica e a perda de poder aquisitivo têm levado muitas famílias da Zona Norte do Rio de Janeiro a transferirem seus filhos de escolas privadas para instituições públicas. Em alguns bairros dessa região, os pais enfrentam dificuldades financeiras para arcar com custos como mensalidades escolares, materiais e despesas adicionais. Esse cenário reflete a migração de moradores para áreas mais acessíveis, como a Zona Oeste, em busca de melhores condições financeiras e opções de ensino mais acessíveis (VEJA RIO, 2024).

Este trabalho tem como objetivo geral investigar os desafios e as práticas eficazes para garantir a sustentabilidade de uma instituição educacional do Terceiro Setor, certificada pelo CEBAS. Como objetivos específicos, busca-se avaliar se o impacto financeiro enfrentado pela instituição é decorrente exclusivamente da situação particular da unidade localizada no Rio de Janeiro, devido a condições externas ligadas à segurança e aos resquícios de impactos da pandemia, ou se existem outros fatores que contribuem para o déficit financeiro. Além disso, propõe-se apresentar soluções para reverter esse cenário, assegurando a sustentabilidade financeira da instituição.

2. Referencial teórico

De acordo com Montaño (2003, p. 54), “o ‘Terceiro Setor’ teria vindo para ‘resolver’ um problema de dicotomia entre público e privado”. Se o país está em crise e o mercado tem lógica lucrativa, nenhuma das partes será capaz de atender às necessidades sociais. Com base nisso, o Terceiro Setor seria a junção entre ambos os setores: privado, porém público (FERNANDES, 1994).

A perspectiva do embasamento teórico compreende a sustentabilidade financeira de uma organização do terceiro setor que se volta para o alcance de indicadores sociais, garantindo uma consciência ambiental à sociedade do seu entorno. Para interpretar o cenário em análise, verificou-se a necessidade de referenciar estudos que permitissem caracterizar o perfil das escolas privadas no terceiro setor, identificando os marcos regulatórios e as potencialidades de alcance dos resultados. A abordagem sobre os benefícios tributários concedidos a entidades do terceiro setor foi um destaque entre os temas, por considerar o fomento legitimado pelo Governo, via CEBAS Educação, como uma característica favorável dos benefícios, haja vista a proposta de filantropia das organizações que a obtém.

Para um melhor entendimento precisamos antes de tudo trazer alguns coeitos básicos referente ao CEBAS. Esta certificação é regulamentada pela Lei



Complementar nº 187/2021, que estabelece os critérios para que instituições sem fins lucrativos atuantes nas áreas de saúde, educação e assistência social possam obter benefícios fiscais e jurídicos. Para obter a certificação na área de educação, a entidade deve cumprir requisitos como destinar pelo menos 20% da receita líquida à concessão de bolsas de estudo integrais ou parciais para alunos de baixa renda, conforme o art. 13 da legislação. Além disso, é exigida a comprovação de regularidade fiscal, demonstração de transparência na aplicação dos recursos e a compatibilidade entre a receita arrecadada e as finalidades institucionais. O objetivo é promover a inclusão social e garantir que os recursos sejam efetivamente aplicados na ampliação de oportunidades educacionais para populações vulneráveis.

Tendo em vista o desafio organizacional, foram selecionadas referências sobre gestão de custos, voltadas à eficiência, de maneira a promover intervenções que garantam a continuidade de empreendimentos em cenários de crise, revisitando as estruturas formais e direcionando para a maximização da receita. Outro tema em destaque na abordagem teórica foi a recuperação de artigos científicos que abordassem a situação da inadimplência, e o seu impacto para o alcance do desempenho financeiro, favorecendo a análise comparada com outras leituras técnicas desenvolvidas.

Na visão de Peroni (2003) as escolas privadas no Terceiro Setor se caracterizam por serem instituições educacionais sem fins lucrativos, com foco em oferecer ensino de qualidade voltado para a inclusão social e o desenvolvimento humano. Ao contrário das escolas privadas tradicionais, essas instituições destinam seus recursos para a melhoria dos serviços educacionais e o atendimento de populações vulneráveis, muitas vezes oferecendo bolsas de estudo e suporte integral ou parcial para estudantes de baixa renda. A construção desta seção de caracterização aborda o papel do Estado junto ao terceiro setor no que se refere às parcerias para o objetivo social e educacional.

Ball (2014) ressalta que o poder econômico e o acesso à educação para os menos favorecidos podem ser equilibrados através da implementação de políticas que visam reduzir as disparidades entre alunos de diferentes contextos socioeconômicos, permitindo que alunos de baixa renda convivam com aqueles em melhores condições financeiras, promovendo assim um ambiente mais inclusivo e equitativo. Complementando essa visão, Piolli e Sala (2016) defendem que uma política educacional geral, alinhada a todas as escolas, deve abordar com responsabilidade as desigualdades sociais, especialmente no caso das instituições particulares que se beneficiam de recursos públicos. Essas escolas devem adotar uma postura administrativa que busque não apenas captar recursos, mas também universalizar o acesso, garantindo oportunidades reais para os estudantes socialmente desfavorecidos, cumprindo assim o papel social que lhes cabe.

Portanto, o perfil dessas instituições de ensino é caracterizado pela dedicação à mudança social, geralmente mantidas por entidades religiosas, fundações ou ONGs que empregam a educação como meio de diminuir desigualdades e criar oportunidades. O modelo de gestão dessas escolas segundo Ball (2014) prioriza o



NEPATS

equilíbrio entre eficiência financeira e impacto social, buscando parcerias com setores público e privado, além de doações e subsídios, para manter suas atividades e ampliar o acesso à educação de qualidade.

A obtenção da Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) para instituições de ensino sem fins lucrativos é um processo que possibilita a obtenção de benefícios fiscais consideráveis, como a diminuição de contribuições previdenciárias, que podem ser reinvestidos na melhoria da infraestrutura, capacitação de docentes e expansão de programas educativos. Tais ações promovem o acesso a uma educação de alto padrão para estudantes de baixa renda. Segundo Albuquerque et al. (2020), as isenções fiscais proporcionadas pela CEBAS desempenham um papel fundamental na viabilização de práticas educacionais inclusivas, uma vez que permitem que as instituições ampliem sua capacidade de atendimento, sem comprometer sua sustentabilidade financeira. Contudo, para obter a certificação, as instituições de ensino devem cumprir requisitos rigorosos, tais como a concessão de bolsas de estudo e a comprovação da qualidade do ensino.

Pela Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), entidades filantrópicas nas áreas de saúde, educação e assistência social podem obter isenções fiscais, aumentando consideravelmente sua capacidade de causar impacto social. De acordo com Ferreira e Silva (2021), essas entidades têm um papel fundamental na redução das desigualdades sociais, fornecendo serviços indispensáveis que não só complementam, mas também substituem as políticas públicas do governo. Ademais, o trabalho filantrópico dessas organizações é caracterizado por uma administração estratégica e uma responsabilidade social que ultrapassam iniciativas isoladas de caridade, demonstrando um firme compromisso com o progresso da comunidade.

A relação entre a filantropia e o Estado é complexa e envolve diversos desafios estruturais. Souza et al. (2017) argumentam que a reforma gerencial do Estado busca manter a hegemonia burguesa em um contexto de crise estrutural do capital. Essa abordagem resulta na regulação das instituições filantrópicas, que precisam adequar suas práticas às exigências governamentais, criando uma interdependência que pode limitar a autonomia dessas organizações. A análise dessas dinâmicas é essencial para entender como as instituições podem maximizar seu impacto social sem perder a essência de suas missões.

A pesquisa de Luz (2022) confirma a existência de um dilema no financiamento da educação superior no Brasil, evidenciando a tensão entre a necessidade de aumentar as matrículas e as restrições fiscais enfrentadas pelo governo federal. Nesse cenário, o crescimento das matrículas se torna desafiador, o que limita o cumprimento das metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação (PNE). O autor sugere que alternativas como o Prouni podem ser uma solução mais custo-efetiva, mas ainda são insuficientes para resolver integralmente o problema do financiamento educacional. Complementando essa discussão, Dos Santos et al. (2020) afirmam que a formação de competências socioemocionais nas escolas brasileiras está alinhada com



as demandas do modo de produção capitalista, ressaltando a importância de uma educação que não apenas prepare os indivíduos academicamente, mas também os capacite emocionalmente para enfrentar os desafios da sociedade.

A filantropia e as políticas educacionais no Brasil estão entrelaçadas em um intrincado jogo de forças. A certificação CEBAS emerge como um mecanismo que potencializa o impacto social das entidades, ao mesmo tempo em que exige que elas se alinhem às diretrizes governamentais. Essa relação pode criar oportunidades para a promoção da inclusão educacional e social, desde que as instituições consigam manter sua autonomia e compromisso com a qualidade dos serviços prestados. Consta-se que "a eficácia das atividades filantrópicas depende de uma administração que não se limite a cumprir as exigências legais, mas que também incentive um diálogo constante com as comunidades beneficiadas" (Gonçalves; Almeida, 2020, p. 11). Logo, a eficácia dessas organizações em atender as demandas sociais depende de um equilíbrio entre as exigências fiscais e a responsabilidade social, garantindo que os benefícios alcançados se traduzam em resultados concretos na vida das populações vulneráveis que atendem.

O papel da certificação CEBAS vai além da simples obtenção de benefícios fiscais; ela requer uma gestão estratégica alinhada às diretrizes governamentais e à missão social das organizações. Evrard et al. (2015) apontam que, para que as escolas consigam a certificação, é necessário que sigam as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação, bem como as normas do Ministério da Educação, o que inclui a concessão de bolsas de estudo em proporções definidas. Esse alinhamento entre as práticas institucionais e as exigências legais reforça o compromisso das escolas em promover acesso à educação de qualidade para grupos vulneráveis.

A certificação também implica em responsabilidade social, sendo crucial que as instituições beneficiadas justifiquem o impacto positivo da renúncia fiscal. Conforme Garcia (2024), o monitoramento da renúncia fiscal associada ao CEBAS é essencial para garantir que os recursos economizados sejam devidamente aplicados em prol do objetivo social das instituições. Assim, a certificação não apenas favorece a inclusão educacional, mas também exige resultados concretos, como o aumento no número de alunos de baixa renda e a melhoria dos indicadores de qualidade da educação.

Ao unir esses conceitos, a certificação CEBAS surge como uma ferramenta crucial para garantir a sustentabilidade financeira e social das instituições de ensino do Terceiro Setor, ao mesmo tempo que fomenta a inclusão no âmbito educacional. De acordo com Drucker (2001, p. 204), "as entidades sem fins lucrativos devem demonstrar não somente eficácia na administração de recursos, mas também um impacto social quantificável". Para que a CEBAS desempenhe seu papel eficaz, as entidades precisam adequar suas metas educacionais às demandas legais e sociais, assegurando que os incentivos fiscais se transformem em avanços concretos no acesso e na qualidade do ensino.



A vantagem da redução de custos, ofertada pelo benefício da redução de encargos na folha de pagamento, na perspectiva da gestão de custos, precisa ser considerada efetivamente, para garantir que a filantropia seja praticada, considerando o reconhecimento do Governo. E, desta maneira, a administração de custos em instituições do Terceiro Setor é crucial para a sua viabilidade, pois, mesmo sendo entidades sem fins lucrativos, a eficácia na gestão dos recursos é essencial para assegurar a continuidade e a excelência dos serviços educacionais prestados. Conforme ressaltado por Pereira et al. (2019, p.15), "a implementação de um gerenciamento financeiro apropriado não só possibilita a continuidade das atividades, mas também o desenvolvimento e o aumento do impacto social dessas entidades".

Fernandes e Françoço (2018) discutem a falta de eficiência na gestão de custos dessas entidades, argumentando que a geração de informações precisas pode melhorar significativamente o desempenho das atividades das instituições sem fins lucrativos, contribuindo para sua responsabilidade social e continuidade operacional. Seus estudos mostram que a implementação de uma gestão de custos eficiente é crucial para otimizar recursos, além de assegurar transparência e prestação de contas, fatores essenciais para a viabilidade dessas instituições.

De acordo com Ribeiro et al. (2015), os resultados indicam que os controles de custos são frágeis, resultando em déficits financeiros significativos e demonstrando a necessidade de um sistema de gestão de custos mais robusto. A adoção de um sistema mais eficaz permitiria à instituição evitar déficits, garantir a continuidade das operações e promover uma gestão financeira mais eficiente, fundamental para a sustentabilidade das escolas que atuam com foco no impacto social.

Martins, Neto e Araújo (2008), em uma pesquisa exploratória e um estudo de caso, identificaram que a maior vantagem competitiva dessas instituições está na captação de pessoal qualificado e no posicionamento estratégico focado na redução de custos para ampliar a prestação de serviços à comunidade. Além disso, os autores destacam a importância de um modelo de custeio adequado, que leve em consideração custos indiretos e o consumo de mão de obra direta, como fundamental para a sustentabilidade financeira e maximização do impacto social.

A administração estratégica de custos engloba a classificação e o gerenciamento de despesas operacionais, a obtenção de fundos e a procura por colaborações e contribuições. A distribuição adequada dos recursos financeiros é essencial para que essas instituições de ensino realizem sua missão de inclusão social, oferecendo uma educação de alto padrão e acessível. Neste cenário, a avaliação de Lima (2012) destaca que, para assegurar a sustentabilidade a longo prazo, essas entidades precisam elaborar um planejamento financeiro estrito, que harmonize a eficácia operacional com o engajamento social.

A performance financeira e a inadimplência são fatores fundamentais para a sustentabilidade das instituições de ensino do Terceiro Setor, que trabalham com recursos escassos e precisam de uma administração eficiente para garantir a continuidade dos seus serviços de educação. Segundo Souza e Silva (2021, p. 28), "as



entidades do Terceiro Setor lidam com obstáculos particulares na administração financeira, particularmente a inadimplência, que pode prejudicar gravemente sua habilidade de satisfazer as necessidades sociais e educacionais". Muitas dessas entidades visam à inclusão social, proporcionando bolsas de estudo a populações em situação de vulnerabilidade, o que restringe a obtenção de receita por meio de mensalidades.

A inadimplência é um fator crítico tanto em instituições que atuam no ensino básico quanto superior, especialmente aquelas beneficiadas por programas como o FIES. Leal et al. (2023) destacam que o FIES, ao transferir recursos públicos para instituições privadas de ensino superior, impõe aos estudantes desafios financeiros ao final da graduação, como a baixa empregabilidade, resultando em maior desigualdade de renda e endividamento familiar. O impacto desse endividamento também é abordado por Carvalho et al. (2020), que criticam a mercantilização da educação, destacando como as isenções fiscais e apoios governamentais impulsionam os lucros de instituições privadas, enquanto a educação pública sofre com cortes orçamentários.

Matos (2019) destaca que a privatização do setor educacional tem direcionado sua transformação em um mercado voltado para o lucro, onde o Estado acaba por assumir muitos dos riscos inerentes, enquanto os benefícios tendem a favorecer grupos privados. Esse cenário tem consequências significativas, como a exclusão de comunidades mais vulneráveis e a deterioração da qualidade da educação pública, à medida que recursos e atenção são desviados para o ensino privado.

Ao interligar esses fatores, fica claro que o problema da inadimplência nas instituições do Terceiro Setor espelha um problema mais abrangente que abrange a administração financeira eficaz e a interação dessas entidades com as políticas governamentais e o mercado educacional. Drucker (2001) aponta que a sustentabilidade de entidades sem fins lucrativos está condicionada a uma gestão que priorize resultados, equilibrando eficiência operacional e impacto social. Dessa forma, para que as instituições do Terceiro Setor mantenham sua missão educacional e social, é essencial implementar sistemas de controle de custos robustos e buscar parcerias que garantam tanto a inclusão quanto a viabilidade financeira.



3. Metodologia

A abordagem metodológica para o estudo de caso, considera a sustentação das categorias de análise pela pesquisa bibliográfica, a realização de entrevistas com os gestores da escola e da mantenedora, os dados documentais da organização em análise, e a triangulação das fontes de informação para a análise de dados. O protocolo de pesquisa adotado considerou a busca pela sustentação do pensamento crítico, fundamental para a observação sobre a gestão de custos em instituições do Terceiro Setor, diante da importância do CEBAS, para considerar o cenário e considerar a composição de variáveis para a discussão do processo de sustentabilidade da escola localizada no bairro Brás de Pina, Zona Norte do Rio de Janeiro.

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é um método que envolve a análise crítica da literatura existente e serve para contextualizar teorias, conceitos e práticas relevantes ao tema em estudo. Dessa forma, essa etapa inicial permitirá compreender as nuances da gestão financeira nas escolas do Terceiro Setor, especialmente no que se refere ao impacto do CEBAS na captação de recursos e na oferta de bolsas de estudo. A interpretação normativa legal considerou a análise setorial e a aplicação das normativas, para perceber a planilha de lacunas a ser considerada para a observação durante as entrevistas realizadas.

A entrevista semiestruturada com a contadora da instituição de ensino, e ainda a abordagem com representantes da mantenedora e da escola local, favoreceu a capacidade de articulação das ideias diante de distintas perspectivas de análise do cenário. Esta técnica é amplamente recomendada por Minayo (2010), que afirma que entrevistas permitem uma compreensão aprofundada dos fenômenos, ao capturar a perspectiva dos indivíduos envolvidos e suas experiências. A entrevista buscará informações detalhadas sobre a gestão financeira da escola, a relação entre os custos operacionais e os benefícios obtidos com o CEBAS, bem como os desafios enfrentados em relação à inadimplência. Essa interação possibilitará a identificação de práticas exitosas e dificuldades na administração dos recursos, revelando a dinâmica interna da instituição.

A observação participante é uma metodologia científica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, especialmente em áreas como a antropologia e a sociologia, pois permite ao pesquisador imergir no contexto estudado e compreender as dinâmicas sociais a partir de uma perspectiva mais próxima da realidade. Segundo Bogdan e Biklen (1994), a observação participante envolve o envolvimento ativo do pesquisador no ambiente que está sendo estudado, o que proporciona uma visão detalhada dos fenômenos em questão.

Além disso, a técnica possibilita uma análise mais profunda das interações entre os membros do grupo, permitindo a coleta de dados ricos e significativos (Andrade, 2010). No caso deste trabalho, a observação foi realizada por Josiane Horta, membro do grupo que faz parte da instituição, o que possibilitou um olhar



mais imersivo e contextualizado, já que ela está inserida no ambiente social e institucional em questão.

O tratamento dos dados documentais, diante da análise quantitativa dos registros financeiros da escola, com foco nos custos operacionais e da incidência de inadimplência entre os alunos configura a oportunidade de categorização para a composição dos elementos de custos, considerando as variáveis observadas. A análise de dados financeiros é uma metodologia que permite entender a saúde econômica das instituições, conforme destacado por Silva (2014), que enfatiza a importância de métricas financeiras para a tomada de decisões informadas. Esta análise ajudará a verificar como a inadimplência impacta o desempenho financeiro da instituição e a sua capacidade de oferecer educação de qualidade.

Além disso, a correlação entre os benefícios do CEBAS e a sustentabilidade financeira da escola executou o direcionamento de Pires e Lacerda (2017), que discutem a relevância da certificação para a viabilidade das entidades do Terceiro Setor. A metodologia proposta favoreceu a compreensão dos desafios e das práticas de gestão financeira em uma escola do Terceiro Setor, contribuindo para a discussão sobre a importância da filantropia e do CEBAS na promoção da inclusão social e na qualidade da educação. A triangulação das fontes de informação garantiu um olhar crítico e multifacetado sobre a realidade da instituição em estudo, enriquecendo os achados e oferecendo uma base sólida para oportunidades de reflexão sobre as melhorias possíveis para a realidade do contexto observado.

4. Análise e Resultados

Este estudo de caso aborda a situação de uma escola do Terceiro Setor, localizada no bairro de Brás de Pina, na Zona Norte do Rio de Janeiro, que enfrenta desafios de sustentabilidade financeira e operacional. Com capacidade para atender até 1.000 alunos, a escola atualmente possui uma matrícula de aproximadamente 400 estudantes, o que evidencia a dificuldade de preencher vagas em uma área caracterizada por alta vulnerabilidade social e infraestrutura precária. A instituição, gerida por uma congregação católica com mais de 70 anos de atuação e presença em outros estados, possui uma missão de formação integral, baseada em valores humanocristãos e inclusão social. No entanto, para manter suas operações, a escola depende fortemente da mantenedora, refletindo o que Drucker (2001) defende como a necessidade de equilíbrio entre impacto social e viabilidade econômica.

A triangulação de fontes, composta por dados documentais, entrevistas com gestores e observação participante, proporcionou uma análise rica e detalhada, permitindo entender a complexidade da sustentabilidade financeira da escola. Minayo (2010) destaca a importância da triangulação na análise de fenômenos complexos, e esse método foi essencial para avaliar tanto os aspectos quantitativos quanto qualitativos da situação. A análise documental trouxe dados financeiros essenciais sobre despesas e inadimplência, enquanto as entrevistas revelaram a percepção dos gestores sobre o papel social da instituição e os desafios financeiros decorrentes da política de concessão de bolsas.



Para a socialização das informações, optou-se pela descrição do cenário local, representando as demandas sociais e econômicas da estrutura escolar em análise para posteriormente, detalhar as informações financeiras. A análise dos dados financeiros, juntamente com os insights qualitativos extraídos da entrevista com a contadora responsável pela instituição, bem como as entrevistas realizadas com a equipe financeira detalha informações que são úteis para o desenvolvimento do modelo de análise. Pela diversidade das fontes de informação, considerando a observação participante, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Período, proporcionam uma perspectiva completa da situação financeira da empresa, enquanto a entrevista busca identificar as percepções e pontos de vista dos administradores acerca das operações e decisões financeiras. A combinação das fontes de dados permitiu uma tradução do cenário financeiro e das práticas administrativas.

A escola está localizada no bairro Brás de Pina, Zona Norte do Rio de Janeiro, uma região com desafios significativos de segurança pública e infraestrutura urbana. Tiroteios frequentes e áreas controladas pelo tráfico de drogas impactam a rotina dos moradores, tornando o acesso a transporte e serviços mais difícil em algumas áreas (O DIA, 2024). Além disso, a iluminação pública deficiente e calçadas estreitas e malconservadas prejudicam a mobilidade dos pedestres, especialmente em horários noturnos e em locais de maior fluxo.

Apesar dos problemas, o bairro conta com uma boa oferta de serviços essenciais, como supermercados, clínicas e hospitais próximos, incluindo o Hospital Estadual Getúlio Vargas e a UPA Penha. O transporte público é uma vantagem significativa, com a presença da estação de trem da Supervia e várias linhas de ônibus, facilitando a locomoção dos moradores para outras áreas da cidade. No entanto, a infraestrutura educacional no bairro, especialmente no que se refere a creches e escolas de ensino fundamental, apresenta limitações.

Os dados demográficos revelam que, apesar da tendência de queda na taxa de natalidade na cidade do Rio de Janeiro — que passou de 14,05 nascimentos por mil habitantes em 2018 para 11,25 em 2021 — a demanda por vagas em creches e escolas no bairro Brás de Pina ainda é significativa. A redução gradual de nascimentos pode ser explicada por fatores como maior acesso a métodos contraceptivos, mudanças no perfil socioeconômico das famílias e a tendência de planejamento familiar com menos filhos, fenômenos observados em áreas urbanas em todo o Brasil.

No entanto, essa redução na natalidade não aliviou a pressão por vagas em creches e escolas. Segundo informações do site Mapa das Escolas (2024), há 28 instituições de ensino registradas, atendendo aproximadamente 4.384 alunos. Destas, 23 são escolas privadas, enquanto o setor público conta com 4 escolas municipais e 1 estadual. Mesmo com essa diversidade de oferta, a quantidade de vagas ainda é insuficiente, especialmente para famílias de baixa renda que dependem da rede pública. Essa limitação é particularmente crítica nas áreas mais populosas e periféricas de Brás de Pina, onde a demanda por creches e educação infantil é maior.



Os desafios externos, particularmente relacionados à segurança pública, refletem uma preocupação mais ampla aos gestores da unidade educacional, conforme dados da entrevista, eles podem influenciar diretamente a sustentabilidade da instituição. Embora não haja uma conexão direta com os números financeiros apresentados, o relato sobre a necessidade de investir em medidas de segurança, como a blindagem de instalações e a contratação de segurança privada, aponta para custos adicionais que, em um cenário prolongado, podem impactar o orçamento e comprometer a alocação de recursos para outras áreas.

Esses desafios externos, como a insegurança e a percepção negativa da região onde a escola está localizada, podem ter um efeito indireto sobre a receita de mensalidades escolares, reduzindo o número de novos alunos ou até mesmo levando à evasão. Embora a receita de mensalidades tenha mostrado um crescimento de 15,2% entre 2022 e 2023, o efeito das condições de segurança na sustentabilidade de longo prazo da instituição ainda não é totalmente quantificado nos relatórios financeiros. Souza e Silva (2021) alertam sobre os perigos da volatilidade econômica em instituições do Terceiro Setor que podem gerar riscos para a instituição como podemos ver nos dados acima.

A avaliação dos resultados financeiros da entidade, aliada às respostas obtidas nas entrevistas estruturadas, desvenda uma variedade de desafios e oportunidades ligados à sustentabilidade financeira dela, especialmente no que se refere à administração de bolsas, controle orçamentário e administração de despesas operacionais. Pela análise da situação observada considerando a política de bolsas, o desempenho financeiro, a natureza dos gastos e as possibilidades de ajustes diante da perspectiva, e ainda, as oportunidades de captar novas fontes de recursos para sustentar a unidade educacional.

O critério de seleção da escola para a reserva de custos, para considerar o número de alunos bolsistas, revela que a instituição adota uma política filantrópica obrigatória, concedendo 1 bolsa integral para cada 5 alunos pagantes, conforme a legislação vigente. A instituição afirmou que o percentual de alunos bolsistas não afeta diretamente o custo operacional, uma vez que o orçamento é baseado no número de alunos pagantes, nesta filial em específico são 485 alunos pagantes e 97 bolsistas. No entanto, o relatório contábil mostra que as gratuidades concedidas impactam de forma significativa as receitas. Em 2023, as bolsas filantrópicas (Lei 187/2021) geraram uma dedução de R\$ 3.761.144,96, um aumento de 33,6% em relação a 2022, o que reflete um impacto considerável sobre a receita bruta.

Considerando as exigências de sustentabilidade financeira e a conformidade com a legislação vigente sob o CEBAS, torna-se essencial avaliar alternativas estratégicas que otimizem a concessão de bolsas sem comprometer a missão institucional. Com base nas análises dos relatórios contábeis e da legislação aplicável, foi proposto, em entrevista com os responsáveis contábeis, explorar a viabilidade de concentrar as bolsas de estudos exclusivamente na unidade do Rio de



Janeiro, permitindo que as demais unidades operem com estudantes integralmente pagantes.

Esta proposta visa não apenas uma gestão mais eficaz dos custos, mas também o alinhamento com diretrizes financeiras de longo prazo. Contudo, a resposta obtida ressaltou preocupações que ultrapassam o âmbito financeiro, reiterando que a centralização das bolsas poderia acarretar desafios tanto em termos de custos quanto na missão social de inclusão, conforme detalhado a seguir:

No presente momento, segundo entendimento de nosso conselho geral, não há possibilidade de remanejamento para que todas as bolsas sociais ofertadas, sejam centralizadas apenas na unidade INSD – Rio de Janeiro. A centralização poderá gerar dificuldade nos custos financeiros e também poderá levar a uma segregação sobre o perfil social dos estudantes. A inclusão social é parte dos objetivos e da missão da instituição, onde a convivência no mesmo espaço com alunos de níveis sociais diferentes levará ao crescimento da convivência na sua formação humana e social.

Essa situação ilustra exatamente o que Ball (2014) e Piolli e Sala (2016) identificam como a complexidade de equilibrar missão social e sustentabilidade financeira em instituições filantrópicas. Embora a proposta de centralização das bolsas seja financeiramente vantajosa, a escola reforçou a importância de sua missão de inclusão social, preferindo buscar alternativas que não comprometam a diversidade de seu corpo discente.

Diante dos dados contábeis, foi possível identificar variações significativas, quando se compara o Orçado x Realizado, e a periodicidade de monitoramento. A instituição destaca que o controle orçamentário é realizado trimestral e anualmente, e as principais variações orçamentárias ocorrem nas despesas com folha de pagamento. Essa observação é corroborada pelos dados do relatório contábil (Figura 1), que mostram um aumento de 8,7% nas despesas com pessoal, passando de R\$ 11.929.719,54 em 2022 para R\$ 12.963.367,59 em 2023. Essa variação significativa impacta diretamente o custo dos serviços prestados, que também cresceu 8,8%, totalizando R\$ 14.690.923,03 em 2023. Esses valores reforçam as considerações de Fernandes e Françoze (2018) sobre a importância da eficiência no controle de custos em organizações do Terceiro Setor, especialmente em tempos de crise econômica.



Figura 1 – DRE Instituição 2022 x 2023

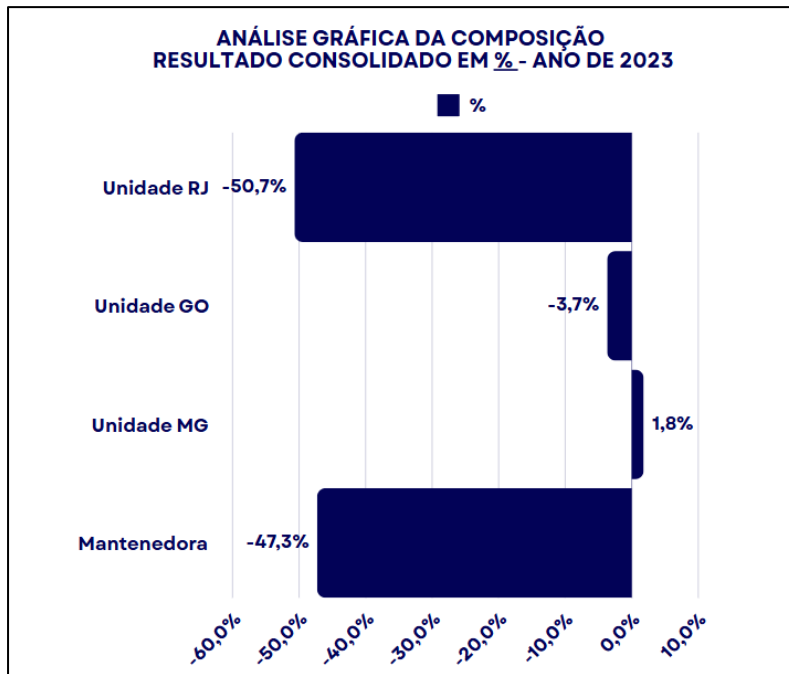
ASSOCIAÇÃO EDUCATIVA, CULTURAL E ASSISTENCIAL CNPJ: 73.779.165/0001-87 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO PERÍODO EM 31 DE DEZEMBRO DE (Valores Expressos em Reais)			
	Nota	2023	2022
EDUCAÇÃO			
Receita de Mensalidades Escolares com Gratuitades	8	20.047.098,53	17.078.068,84
Receita de Mensalidades Recuperadas Exercícios Anteriores		36.646,58	44.563,39
Gratuidades Concedidas - Bolsas 100% Lei 187/2021		(3.761.144,96)	(2.815.621,07)
Gratuidades Concedidas - Bolsas 50% Lei 187/2021		(347.649,05)	(177.518,34)
Outras Bolsas Integrais (Acordo Coletivo e Institucional)		(391.264,78)	(396.650,64)
Outras Bolsas Parciais (Acordo Coletivo e Institucional)		(127.386,43)	(116.808,34)
Outros Programas Sociais		(32.851,64)	(12.118,03)
Perdas com Mensalidades Escolares		(75.335,90)	(235.917,72)
Outros Receitas de Serviços Prestados		57.580,84	-
Receita Bruta com Prestação de Serviço – Educação		15.405.693,19	13.367.998,09
Descontos Comerciais Concedidos		(1.878.681,29)	(1.725.926,25)
Receita de Doações	11	39.392,01	1.663,52
Receita Operacional Bruta – Educação		13.566.403,91	11.643.735,36
Custo dos Serviços Prestados		(14.690.923,03)	(13.506.744,39)
Despesas com Pessoal		(12.963.367,98)	(11.929.719,54)
Serviços Prestados		(1.727.555,05)	(1.577.024,85)
Resultado Operacional Bruto – Educação		(1.124.519,12)	(1.863.009,03)
Despesas Administrativas		(5.216.108,42)	(4.905.241,09)
Impostos Municipal/Estadual/Federal		(32.697,07)	(17.456,02)
Despesas Gerais		(4.823,50)	(5.453,84)
Resultado Operacional Antes do Resultado Financeiro		(6.378.148,11)	(6.791.159,98)
Resultado Financeiro		39.229.328,03	35.063.693,31
Despesas Financeiras		(1.424,45)	(1.085,42)
Receitas de Aplicações Financeiras	12	39.230.752,48	35.064.778,73
Resultado Operacional Líquido – Educação		32.851.179,92	28.272.533,33
Outras Receitas Operacionais		760.462,50	623.848,16
Recuperação de Despesas		40.850,13	44.952,68
Receitas de Aluguéis		610.416,46	513.795,61
Outras Receitas		109.195,91	65.099,87
Resultado Líquido do Exercício – Educação		33.611.642,42	28.896.381,49
ISENÇÕES FILANTRÓPICAS	16		
Quota Patronal de INSS + SAT + Terceiros		(3.181.252,14)	(2.856.720,15)
Isenção das Contribuições Sociais Usufruída		3.181.252,14	2.856.720,15
ASSISTÊNCIA SOCIAL	15		
Centro Social		(342.941,07)	(322.387,83)
Projeto Social		-	(14.531,84)
Ação Social		(1.173.858,91)	(1.120.500,64)
Resultado Líquido do Exercício - Assistência Social		(1.516.799,98)	(1.457.420,31)
Resultado Líquido do Exercício – Geral		32.094.842,44	27.438.961,18

Fonte: Dados da Instituição em Estudo

Em 2023, a entidade registrou um prejuízo operacional antes do resultado financeiro de R\$ 6.378.148,11, composto pelos desempenhos financeiros das três unidades operacionais (RJ, GO, MG) e da Mantenedora, apesar de ter mostrado uma pequena melhora em relação a 2022. Abaixo, detalhamos a representatividade de cada unidade neste resultado:

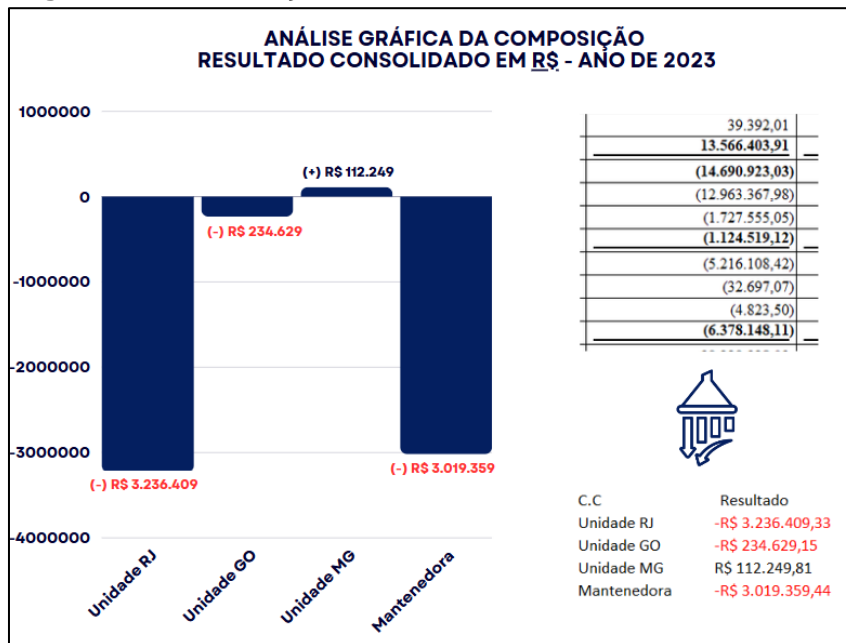
Figura 2 - Estratificação em % do Resultado Consolidado 2023





Fonte: Elaboração dos Autores com base nas informações disponibilizadas pela instituição

Figura 3 - Estratificação em R\$ do Resultado Consolidado 2023



Fonte: Elaboração dos Autores com base nas informações disponibilizadas pela instituição

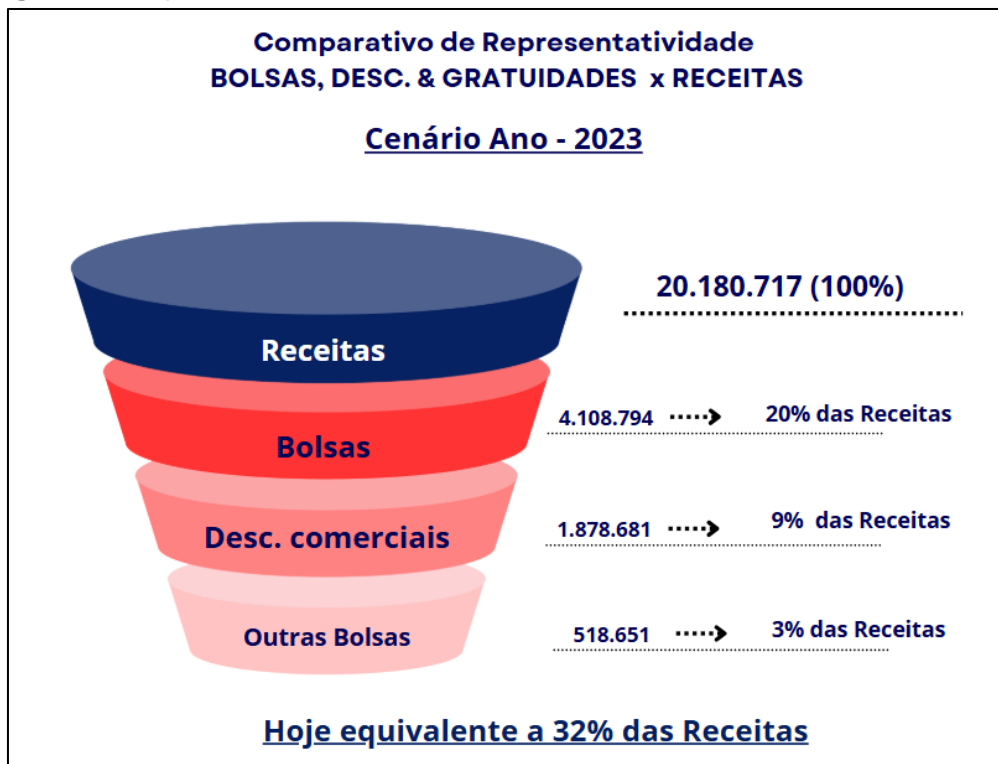
É possível também realizar uma análise comparativa do impacto financeiro das bolsas, descontos e gratuidades no orçamento da instituição, que atualmente consomem cerca de 32% de sua receita. Esse volume representa um ponto crítico a ser aprimorado, demandando critérios mais restritivos e rigorosos na concessão desses benefícios. Assim, é possível alinhar a gestão ao orçamento estabelecido,



NEPATS

garantindo que os recursos sejam direcionados de forma mais equilibrada e estratégica, reduzindo a parcela destinada a essas concessões e liberando recursos para outras áreas prioritárias.

Figura 4 - Representatividade – Bolsas, Desc. & Gratuidade x Receitas – Ano23



Fonte: Elaboração dos Autores com base nas informações disponibilizadas pela instituição

Desse modo, entende-se que uma das limitações do trabalho foi o fato de não aprofundamento na proposta de observações para confrontar com os dados da entrevista. Isso aconteceu devido ao cenário pandêmico pós *Covid-19*, impactando a proposta inicial de visitas na ONG, em que na própria instituição é integrada pelo grupo de risco, que são os idosos.

Esta constante elevação dos custos operacionais, particularmente nas despesas com pessoal, afeta diretamente o resultado operacional da entidade, que se manteve negativo nos dois últimos anos. Este panorama indica que, mesmo com o crescimento das receitas brutas e líquidas, a expansão dos gastos prejudica a estabilidade financeira da entidade, resultando em margens operacionais negativas.

A terceira ponderação explora um aspecto essencial da gestão financeira: o controle das inadimplências. A instituição, conforme dito na entrevista, não adota uma Provisão para Devedores Duvidosos (PDD), mas realiza o controle das perdas com mensalidades apenas ao final de seis anos letivos. Esse método de reconhecimento tardio das perdas, embora siga uma abordagem conservadora, pode



mascarar a verdadeira magnitude das inadimplências no curto prazo, retardando a visualização dos impactos financeiros que essas perdas representam.

Pelo relatório contábil é possível identificar uma significativa redução nas perdas com mensalidades escolares, que caíram 67,6% entre 2022 e 2023, de R\$ 235.917,72 para R\$ 75.335,90. Embora essa redução indique uma melhora na recuperação de mensalidades, a ausência de uma provisão formal ao longo dos exercícios sugere que a instituição ainda não implementa mecanismos de gestão de risco mais eficientes para enfrentar a inadimplência de maneira preventiva. Esta prática pode resultar em mudanças financeiras imprevistas com o passar do tempo, especialmente em situações de crise econômica ou instabilidade na capacidade de pagamento dos encarregados. Confirmando o que analisamos acima Ribeiro et al. (2015) confirma a necessidade de um controle financeiro proativo para mitigar riscos, onde a falta de uma provisão formal para inadimplência pode representar um risco financeiro.

O certificado CEBAS é uma credencial de acesso para outras oportunidades de cooperação com o Governo em políticas sociais. A entidade possui a certificação para rede e não para as unidades isoladamente, assegurando o benefício da redução dos encargos sobre a folha de pagamento, que tem como principal objetivo impactar positivamente as receitas da instituição, ao reduzir custos fixos e liberar recursos que podem ser reinvestidos em suas atividades-fim, ampliando a capacidade de atendimento e os serviços oferecidos à comunidade. Porém mesmo com este benefício a instituição ainda depende de recursos próprios para custear suas operações.

O relatório contábil destaca o papel vital das receitas de aplicações financeiras no equilíbrio das contas. Em 2023, essas receitas somaram R\$ 39.230.752,84, um aumento de 11,9% em relação ao ano anterior. Sem essa fonte de receita, os prejuízos operacionais teriam um impacto muito mais severo no resultado da instituição. Contudo, a dependência dessas receitas não operacionais ressalta a necessidade de uma base financeira mais estável, uma vez que, como apontam Souza e Silva (2021), a volatilidade do mercado pode comprometer a sustentabilidade em longo prazo.

A elevada dependência das receitas, vindas de investimentos para cobrir os déficits operacionais, suscita dúvidas sobre a capacidade da instituição de resistir a situações de instabilidade no mercado financeiro. Apesar das receitas terem gerado um resultado líquido positivo nos últimos anos, sua natureza volátil representa um perigo para a estabilidade a longo prazo da instituição, particularmente se os resultados das atividades educacionais persistirem com déficits.

Em termos de estrutura, as escolas variam significativamente. Algumas instituições privadas oferecem laboratórios, bibliotecas e áreas de lazer, enquanto outras, especialmente as públicas, contam com infraestrutura mais limitada. A falta de funcionários também é um problema em algumas escolas, refletindo a necessidade de maior investimento em pessoal e em instalações adequadas para atender a comunidade local.



A análise financeira mostrou que, embora a instituição tenha conseguido aumentar suas receitas operacionais e diversificar suas fontes de receita quando comparado com 2022, os custos operacionais resultaram em prejuízos operacionais nos dois últimos anos. Esses prejuízos foram compensados por receitas provenientes de aplicações financeiras, que se mostraram vitais para manter o resultado geral positivo. Para que a instituição tenha condições de reverter o quadro apresentado temos 4 pontos-chaves a serem sugeridos para que a instituição possa analisar a viabilidade de aplicação.

No primeiro ponto sugerimos um acompanhamento mais próximo e contínuo do orçamento planejado versus o realizado e revisão do planejamento estratégico. Quando este acompanhamento é feito de maneira contínua, a instituição consegue identificar rapidamente qualquer desvio entre o que foi planejado e o que realmente está sendo realizado. Essa análise permite a tomada de ações corretivas de forma mais imediata, seja para ajustar as receitas ou para cortar gastos excessivos, como listado:

- Implementar um sistema de monitoramento de performance financeira: Utilizar ferramentas de gestão financeira (como Planilhas de Excel avançadas, softwares de ERP, ou sistemas de contabilidade específicos) para fazer comparações mensais entre o orçamento previsto e o realizado.
- Estabelecer reuniões mensais de análise de desempenho: ter a boa prática de realizar reuniões entre a equipe financeira e as lideranças da instituição para revisar o orçamento, identificar variações e ajustar previsões de forma rápida.
- Revisão estratégica trimestral: Realize uma revisão estratégica a cada 3 meses para ajustar o planejamento conforme os resultados obtidos. Considerando ajustar os objetivos de curto e médio prazo com base nas tendências financeiras e operacionais. Com o passar do tempo essas revisões podem ser mais espaçadas a medida que o amadurecimento do processo.

Um segundo ponto que entendemos ser de suma importância para melhorar a visão gerencial das informações de forma prática e rápida é a adoção de controles diários ou semanais para identificar e corrigir desvios em tempo hábil. Quando os controles são realizados de forma diária ou semanal, qualquer desvio significativo em relação ao que foi planejado pode ser identificado rapidamente. Isso permite que os gestores tomem decisões corretivas antes que os problemas se agravem e afetem as finanças ou operações de maneira irreversível. De forma prática podem ser implementados:

- Estabelecer indicadores chave de performance (KPIs): Definir ou revisar KPIs financeiros e operacionais que devem ser monitorados semanalmente (ex: custos operacionais, volume de matrículas, receitas geradas por cada unidade).
- Criar relatórios financeiros semanais: Preparar um resumo de receitas e despesas semanais e compartilhar com a liderança nas reuniões de equipe para que possam ser tomadas ações rápidas caso algo esteja fora do padrão.



- Ferramentas: podem ser utilizadas plataformas como QuickBooks, Xero, ou mesmo Google Sheets com dashboards automatizados para gerar relatórios financeiros rápidos.

O terceiro ponto que entendemos ser essencial é que a instituição repense e considere tomar a decisão de revisão da política de concessão de bolsas concentrando na unidade do Rio de Janeiro, mantendo foco na diversificação de receitas e gestão eficiente dos custos. Revisar a política de concessão permite que a instituição ofereça apoio financeiro de maneira mais equilibrada, sem comprometer sua sustentabilidade. São práticas que podem ser implementadas:

- Montar um plano de ação para direcionamento das bolsas para RJ: Realizar uma análise detalhada das 3 unidades escolares onde há uma necessidade haver um superávit nas unidades de Minas Gerais e Goiás para que elas sustentem a unidade do Rio de Janeiro, que será 100% filantrópica.
- Monitoramento de custos operacionais: Realize auditorias regulares para identificar desperdícios e áreas com custos elevados, buscando alternativas mais eficientes ou fornecedores com preços mais competitivos.

Os gráficos apresentados a seguir demonstram uma análise comparativa entre o desempenho financeiro do ano de 2023 e as projeções para o primeiro ano da proposta de reversão de prejuízo. A receita projetada cresce 17,9%, passando de R\$ 20.180.718 para R\$ 23.789.490, enquanto as despesas apresentam reduções: bolsas, descontos e gratuidades diminuem 16,3%, os custos dos serviços prestados reduzem 8,5% e as despesas administrativas caem 10,8%.

Esses ajustes resultam em uma otimização financeira, destacada pela redução da representatividade de bolsas e gratuidades em relação à receita total, que passa de 32% em 2023 para 23% no cenário proposto. Este reposicionamento financeiro evidencia o impacto das estratégias adotadas, que buscam equilíbrio entre sustentabilidade e acessibilidade, projetando um cenário operacional mais eficiente.

Figura 5 - Proposta Orçamentária ano 2023 x Cenário Proposto – Ano 1

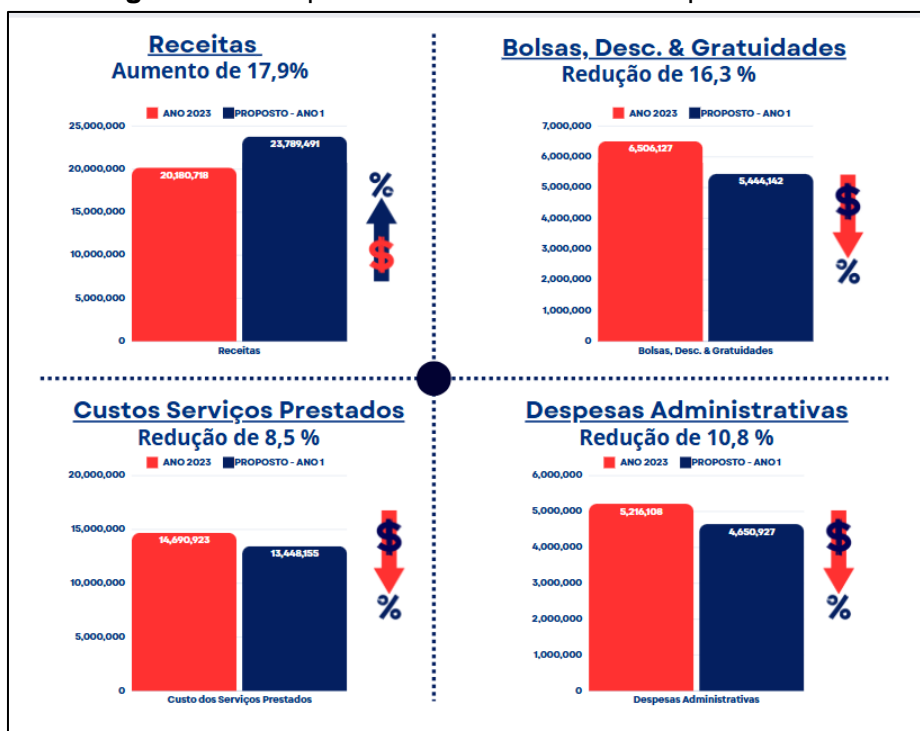


	ANO 2023	AV	PROPOSTO - ANO 1	AV
EDUCAÇÃO				
Receita de Mensalidades Escolares com Gratuidades	20.047.098,53		23.254.634,29	
Receita de Mensalidades Recuperadas Exercícios Anteriores	36.646,58		69.763,90	
Gratuidades Concedidas - Bolsas 100% Lei 187/2021	(3.761.144,96)		-3.488.195,14	
Gratuidades Concedidas - Bolsas 50% Lei 187/2021	(347.649,05)		-465.092,69	
Outras Bolsas Integrais (Acordo Coletivo e Institucional)	(391.264,78)		-232.546,34	
Outras Bolsas Parciais (Acordo Coletivo e Institucional)	(127.386,43)		-116.273,17	
Outros Programas Sociais	(32.851,64)		-34.881,95	
Perdas com Mensalidades Escolares	(75.335,90)		-69.763,90	
Outros Receitas de Serviços Prestados	57.580,84		116.273,17	
Receita Bruta com Prestação de Serviço – Educação	15.405.693,19		19.033.918,17	
Descontos Comerciais Concedidos	(1.878.681,29)	12,2%	-1.142.035,09	6,0%
Receita de Doações	39.392,01	0,3%	348.819,51	1,8%
Receita Operacional Bruta – Educação	13.566.403,91		18.240.702,59	
Custo dos Serviços Prestados	(14.690.923,03)		-13.448.155,01	
Despesas com Pessoal	(12.963.367,98)	84,1%	-12.325.517,50	64,8%
Serviços Prestados	(1.727.555,05)	11,2%	-1.122.637,52	5,9%
Resultado Operacional Bruto – Educação	(1.124.519,12)		4.792.547,58	
Despesas Administrativas	(5.216.108,42)	33,9%	-4.650.926,86	24,4%
Impostos Municipal/Estadual/Federal	(32.697,07)	0,2%	-46.509,27	0,2%
Despesas Gerais	(4.823,50)	0,0%	-4.650,93	0,0%
Resultado Operacional Antes do Resultado Financeiro	(6.378.148,11)		90.460,53	

Fonte: Elaboração dos Autores com base nas informações disponibilizadas pela instituição

Nos gráficos acima ficam evidentes que na aplicação deste ponto de proposta de solução, pode haver no primeiro ano uma queda significativa nas despesas e principalmente um aumento de cerca de 17% das receitas.

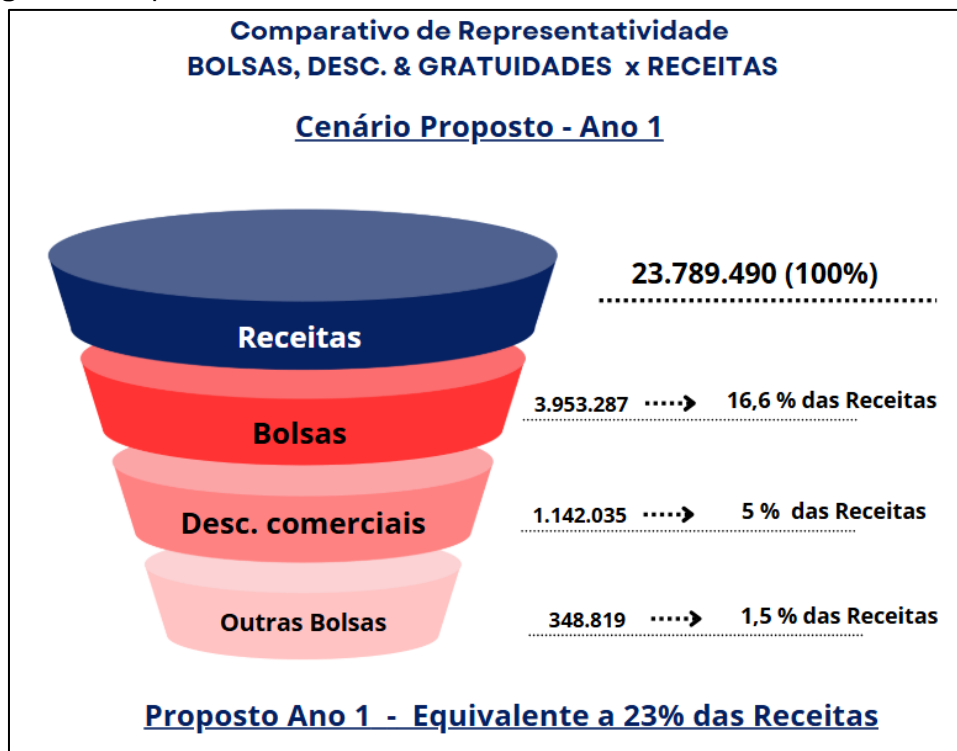
Figura 6 – Comparativo Gráfico Gerais – Proposta Ano 1



Fonte: Elaboração dos Autores com base nas informações disponibilizadas pela instituição



Figura 7 - Representatividade – Bolsas, Desc. & Gratuidade x Receitas – Ano1



Fonte: Elaboração dos Autores com base nas informações disponibilizadas pela instituição

Desse modo, entende-se que uma das limitações do trabalho foi o fato do não aprofundamento na proposta de observações para confrontar com os dados da entrevista. Isso aconteceu devido ao cenário pandêmico pós *Covid-19*, impactando a proposta inicial de visitas na ONG, em que na própria instituição é integrada pelo grupo de risco, que são os idosos.

O quarto e último aspecto é a ponderação sobre outras fontes de receita para a escola do Rio de Janeiro. Explorar outras fontes de receita pode ajudar a aumentar a sustentabilidade financeira da instituição, sendo essencial para diversificação de riscos, assegurando estabilidade mesmo em períodos de incerteza. Com mais fontes de renda, a instituição pode se fortalecer e aumentar o engajamento da comunidade, ampliando sua relevância. Duas possibilidades práticas incluem:

- Escola de esportes com projetos da Lei de Incentivo ao Esporte: Criar uma escola de esportes, em parceria com marcas de clubes de futebol, pode atrair projetos incentivados pela Lei do Esporte, aumentando a circulação de pessoas e gerando maior utilização da estrutura da escola.
- Projeto cultural com a Lei da Cultura Viva: Estabelecer a instituição como um pontão de cultura que oferece atividades no contraturno escolar, como teatro, dança e expressão literária. Isso não apenas gera novas fontes de captação de recursos, mas também promove a cultura e o engajamento da comunidade.



A implementação desses quatro pontos estratégicos proporciona à instituição uma base mais robusta para a sustentabilidade financeira, promovendo uma gestão eficiente e resiliente diante dos desafios econômicos e operacionais. Ao adotar práticas de monitoramento contínuo, revisões estratégicas e uma política de concessão de bolsas ajustada às necessidades regionais, a instituição fortalece sua capacidade de adaptação e mitigação de riscos. Além disso, a diversificação de receitas por meio de projetos esportivos e culturais não só amplia as fontes de financiamento, mas também engaja a comunidade local, aumentando a relevância e o impacto social da escola. Esses esforços integrados reforçam o compromisso com a missão educacional e asseguram uma trajetória de crescimento sustentável e inclusivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises dos achados da pesquisa, pôde-se observar que há uma relação controversa do Lar São Vicente de Paulo em relação ao Estado. Segundo as informações obtidas, não há uma contrapartida do Estado com a pessoa idosa, pois o setor público se configura como órgão fiscalizador, e não provedor de recursos para a manutenção da ONG. Porém, mesmo diante dessa postura, a organização precisa (é dependente) de tais auxílios para a sobrevivência e por isso insiste na cobrança de uma outra postura por parte do Estado.

Este trabalho abordou a temática da sustentabilidade financeira de uma escola do Terceiro Setor, inserida em uma realidade marcada por desafios sociais, econômicos e operacionais. Por meio da análise detalhada de uma unidade educacional localizada em uma região de alta vulnerabilidade social, foram identificados os principais fatores que comprometem sua viabilidade, destacando-se a dependência de recursos da mantenedora, os impactos da inadimplência e a necessidade de alinhar missão social e sustentabilidade econômica.

A pesquisa foi conduzida por uma metodologia que buscou integrar o levantamento bibliográfico, análise documental detalhada e entrevistas semiestruturadas com gestores da instituição. Essa abordagem permitiu não apenas mapear os desafios enfrentados, mas também interpretar os resultados sob uma perspectiva crítica e integrada. Os objetivos específicos foram atingidos ao se explorar tanto os aspectos normativos e financeiros quanto as práticas gerenciais adotadas pela escola.

Os resultados obtidos reforçam a necessidade de medidas estratégicas para equilibrar a oferta de bolsas sociais com a sustentabilidade financeira, considerando a complexidade dos custos operacionais. A análise financeira revelou a importância de controles orçamentários mais rigorosos e práticas gerenciais proativas para reduzir déficits operacionais, ao mesmo tempo em que se preserva o compromisso com a inclusão social. Além disso, identificou-se a relevância de diversificar fontes de receita, incluindo a criação de parcerias que ampliem o impacto social sem comprometer os recursos disponíveis.



A continuidade das operações da escola depende de ajustes estratégicos que maximizem o uso dos benefícios fiscais do CEBAS, além da implementação de uma gestão financeira mais eficiente. Entre as soluções sugeridas, destacam-se a centralização de bolsas, a utilização de ferramentas tecnológicas para controle financeiro e a exploração de projetos culturais e esportivos como alternativas de captação de recursos.

Os objetivos gerais e específicos foram plenamente alcançados, proporcionando um diagnóstico efetivo e propondo soluções que podem contribuir para a sustentabilidade de instituições similares. Contudo, as limitações da pesquisa incluem a falta de acesso detalhado da mantenedora e possíveis barreiras para a implementação de algumas estratégias sugeridas, especialmente aquelas que demandam mudanças culturais e estruturais.

Para estudos futuros, sugere-se explorar a viabilidade de políticas inter-regionais que integrem esforços das unidades de ensino, além de análises comparativas entre instituições que atuam em contextos socioeconômicos distintos. Também seria pertinente investigar como iniciativas de impacto comunitário podem fortalecer a reputação e a atratividade das escolas do Terceiro Setor, consolidando um modelo de sustentabilidade que combine excelência educacional e eficiência econômica.



REFERÊNCIAS

LEAL, Erica Almeida; PINHEIRO, Lessi Inês Farias; FERRAZ, Marcelo Inácio Ferreira. Do diploma à inadimplência: um estudo sobre o endividamento dos beneficiários do financiamento estudantil. *Revista do Centro de Educação – UFSM*, 2023.

CARVALHO, Maylla Soares de; SOARES NETO, Horígenes Fontes; PINHEIRO, Lessi Inês Farias. Financeirização da Educação Superior no Brasil: inadimplência e programas educacionais nos anos 2000. *Trabalho & Educação*, v. 29, n. 2, p. 105-120, maio-ago. 2020.

MATOS, Leonardo Raphael Carvalho de. O negócio da educação: aventuras na terra do capitalismo sem risco. *Revista Científica Educação Americana*, ano XXI, n. 43, p. 279-285, jan./jun. 2019.

MARTINS, Orleans Silva; NETO, Carlos Pedrosa; ARAÚJO, Aneide Oliveira. A gestão estratégica de custos nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso no Estado da Paraíba. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, v. 19, n. 2, p. 61-84, abr./jun. 2008.

FERNANDES, Bianca Correia; FRANÇOZO, Larissa de Souza. Gestão de custos no terceiro setor. *REGRAD, UNIVEM/Marília-SP*, v. 11, n. 1, p. 110-128, ago. 2018.

SANTOS, Jane Eire Rigoldi et al. Avaliação de competências socioemocionais: uma política educacional em questão. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 6, p. 35663-35678, 2020.

PIRES, André; LACERDA, Emanuel. A importância do CEBAS para a sustentabilidade das entidades do terceiro setor. *Revista de Administração e Educação*, v. 5, n. 2, p. 75-89, 2017.

GARCIA, Fernando Augusto Matte. Controle da renúncia de receita pelo Tribunal de Contas da União à luz do princípio da eficácia. *Revista FOCO*, v. 17, n. 4, abr. 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4736>. Acesso em: 2 set. 2024.

PEREIRA, Ana Cláudia; SANTOS, Ricardo; MOURA, José. Gestão de custos no terceiro setor: uma análise de eficiência em organizações educacionais. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 21, n. 2, p. 10-22, 2019.

FERREIRA, L. F.; SILVA, T. C. A filantropia e o impacto social: desafios e perspectivas. *Revista de Política Social*, v. 15, n. 2, p. 45-67, 2021.



GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria de Sousa. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 25. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

DRUCKER, Peter. *Managing the non-profit organization: principles and practices*. New York: HarperCollins, 2001.

LUZ, Rodrigo de Castro. Expansão do ensino superior no Brasil: análise custo-efetividade, projeção de matrículas e impacto fiscal. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, DF.

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins et al. Gestão estratégica de custos em organização do terceiro setor: o caso do Lar Escola da Criança de Maringá. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu. Anais [...]. Foz do Iguaçu: [s.n.], 2015.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Dispõe sobre o regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1 ago. 2014.

BRASIL. *Lei Complementar nº 187, de 16 de dezembro de 2021*. Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social e regula os procedimentos para a sua concessão. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 17 dez. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp187.htm. Acesso em: 12 dez. 2024.

VEJA RIO. “Êxodo tijucano”: Zona Norte é a região do Rio com maior perda de moradores para a Zona Oeste. Disponível em: <https://vejario.abril.com.br>. Acesso em: 26 out. 2024.

AGUAS DO RIO. Disponível em: <https://aguasdorio.com.br/bras-de-pina-iraja-penha-e-vila-da-penha/>. Acesso em: 26 out. 2024.

MAPA ESCOLA. Melhores escolas de Braz de Pina, Rio de Janeiro (RJ). Disponível em: <https://mapaescola.com/melhores-escolas/Braz-De-Pina-Rio-de-Janeiro-RJ.php>. Acesso em: 9 nov. 2024.

ANDRADE, Maria Cristina. *A pesquisa qualitativa no campo das ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Editora Universitária, 2010.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knopp. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1994.

