



**FACULDADE UNIFAMETRO MARACANAÚ**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**SARA MARTINS SILVA**  
**MARTHA VANESSA DOS SANTOS DE FREITAS**

**SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR: o caso da APAE de**  
**Maranguape**

**MARACANAÚ**  
**2020**

SARA MARTINS SILVA  
MARTHA VANESSA DOS SANTOS DE FREITAS

**SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR: o caso da APAE de  
Maranguape**

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Administração da Faculdade Unifametro Maracanaú como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof.<sup>a</sup> Dra. Kamila Lima do Nascimento.

MARACANAÚ

2020

SARA MARTINS SILVA  
MARTHA VANESSA DOS SANTOS DE FREITAS

**SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR: o caso da APAE de  
Maranguape**

Artigo TCC apresentado no dia 08 de junho de 2020 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração da Faculdade Unifametro Maracanaú, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Kamila Lima do Nascimento  
Orientadora – Faculdade Unifametro Maracanaú

---

Prof<sup>ª</sup>. Me. Daniele Adelaide Brandão de Oliveira  
Membro - Faculdade Unifametro Maracanaú

---

Me. Marcelo de Souza Marques  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por nos proporcionar perseverança durante toda a nossa vida.

Aos nossos pais Francisco André da Silva e Maria das Graças Martins Silva e José Valnez de Freitas Barbosa e Magna Maria dos Santos de Freitas pelo apoio e incentivo que serviram de alicerce para as nossas realizações.

À nossa professora orientadora, Kamila Lima do Nascimento, pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo.

A todos os nossos amigos do curso de graduação que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com o espírito colaborativo.

Também queremos agradecer à Faculdade Unifametro Maracanaú e o seu corpo docente que demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino.

Estar envolvido no Terceiro Setor é exercitar diariamente o coração e a alma, não somente de si próprio – mas daqueles que precisam de algum tipo de ajuda. Enfrentar as mazelas e as desigualdades da sociedade contemporânea – sejam elas sociais, econômicas, ambientais, fisiológicas ou culturais – requer nervos de aço e um pouquinho de sangue frio!

Marcio Zeppelini

# **SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR: o caso da APAE de Maranguape**

Sara Martins Silva<sup>1</sup>  
Martha Vanessa dos Santos de Freitas<sup>2</sup>  
Kamila Lima do Nascimento<sup>3</sup>

## **RESUMO**

O presente artigo objetiva identificar potenciais estratégias para a sustentabilidade financeira, que podem ser adotadas por organizações de terceiro setor, considerando os desafios impostos no dia a dia na captação de recursos para a manutenção de suas atividades assistenciais. A metodologia de pesquisa adquiriu caráter qualitativo e foi executada através de estudo de caso junto a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - APAE, localizada na cidade de Maranguape no estado do Ceará. Ao final da pesquisa observam-se estratégias que podem contribuir para diversificar a captação de recursos próprios do terceiro setor, garantindo uma menor dependência a fonte de recursos externos.

Palavras-chave: APAE. Captação de recursos. Estratégias. Terceiro setor.

## **ABSTRACT**

This article aims to identify powers strategies for financial sustainability, which can be adopted by third sector organizations, considering the challenges made to the day-to-day fundraising to rescue their care activities. The research methodology has acquired qualitative character through case study with the Association of Parents and Friends of the Exceptional - Apae, located in the city of Maranguape in the State of Ceará. At the end of the research, there are strategies that can contribute to diversify the collection of own resources from the third sector, ensuring less dependence on the source of external resources.

Key words: Apae. Funding. Strategies. Third sector.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração por Faculdade Unifametro Maracanaú. admsara17@gmail.com.

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Administração por Faculdade Unifametro Maracanaú. marthavanessafreitas@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutora em Ciência Política, professora da Faculdade Unifametro Maracanaú. kamila.nascimento@professor.unifametro.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é a sustentabilidade financeira do terceiro setor. Esse assunto tem ganhado relevância nos últimos anos na medida em que cresce o número de instituições deste tipo que fazem a prestação de serviços sociais e assistenciais à população e, entretanto, não há ainda no Brasil uma adequada destinação de recursos para que as organizações sem fins lucrativos possam ter sua sobrevivência garantida. O objetivo deste estudo é aprofundar-se sobre este assunto, especificamente sobre a sustentabilidade financeira da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) no sentido de buscar encontrar soluções viáveis e formas de captação de recursos que assegurem, não só de forma pontual, mas continuamente a sustentabilidade financeira para a manutenção desta instituição.

O terceiro setor é constituído pelas organizações sem fins lucrativos. De um modo geral, elas têm como finalidade a produção de bens e serviços públicos, de caráter assistencial, educacional, cultural e de trabalho que atenda a sociedade. Sua existência é muitas vezes entendida como desresponsabilização estatal, ou seja, apenas uma alternativa criada para oferecer ajudas paliativas, “apagando incêndios” na ausência de serviços públicos. No entanto, as prestações de serviços assistenciais são mais antigas que o próprio Estado e, historicamente, as entidades deste tipo tem atuado em áreas onde o Estado tem pouca ou nenhuma presença. Para Pacífico (2011, p.11) “há uma inversão de papéis entre o Estado e a sociedade, fazendo-a mais participativa do meio e reagindo a sua carência”.

Independentemente do debate se instituições do terceiro setor deveriam ou não existir o fato é que elas existem e precisam de recursos para se manter. No caso específico da instituição que é o foco deste artigo, a APAE de Maranguape se mantém através de recursos de parcerias (Termos de Fomento/Cooperação) com os governos municipal, estadual, e captação própria como doações de pessoas físicas e ou jurídicas, bazares, campanhas, eventos (jantar beneficente, arraia), porém estes recursos são muitas vezes insuficientes ou incertos.

A partir da identificação da dificuldade ligada à falta de regularidade no recebimento dos recursos financeiros da referida instituição concebeu-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais estratégias de captação de recursos o terceiro setor, em especial, a **APAE de Maranguape**, pode utilizar para alcançar a sustentabilidade financeira? A relevância do tema deste trabalho se deve não apenas por estudar alternativas de estratégias de captação de

recursos das organizações do terceiro setor, justifica-se também que ao encontrar alternativas para o problema da referida instituição, este trabalho poderá colaborar com outras organizações em situação semelhante, contribuindo socialmente para a manutenção sustentável do terceiro setor.

Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa que utiliza como estratégia o estudo de caso, APAE de Maranguape / Ceará. Quanto aos instrumentos de pesquisa, utilizou-se de revisão bibliográfica e pesquisa documental.

O trabalho está estruturado em três partes. Na primeira, foram explicitados a fundamentação teórica acerca da temática sustentabilidade financeira do terceiro setor, além de pesquisas. A segunda parte detalha a metodologia de pesquisa utilizada, incluindo o método e os participantes, coleta e tratamento dos dados e, por último, as limitações da pesquisa. Na terceira, são apresentados os principais resultados da investigação, e as considerações sobre o estudo realizado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Histórico do Terceiro Setor**

As últimas décadas foram marcadas por processos de lutas de redemocratização do país, levando o Terceiro Setor a um novo marco, a institucionalização, com base em um novo modelo fundamentado em leis, regimentos, declarações e regulamentos. Desse modo, as organizações sociais, em especial as sem fins lucrativos, passaram a se ajustar à necessidade de planejar, dentro da lei, estratégias inovadoras, para não incorrerem em crises quanto à legitimidade, eficiência e sustentabilidade.

Existem no Brasil inúmeras organizações de terceiro setor, formadas pela própria sociedade civil, sem fins lucrativos, que tem por objetivo prestação de serviços sociais e assistenciais à população, são instituições que assumem obrigações de responsabilidade do estado no que se refere a problemas sociais. A título de informação, o IBGE (2019)<sup>4</sup> - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômicas

---

<sup>4</sup>Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?t=destaques>>. Acesso em: 14 abr. 2020.



Aplicada (IPEA), realizou uma pesquisa relativa ao ano de 2016, em que identificou um conjunto de 236,9 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL).

As Fundações e Associações, identificadas na pesquisa citada, se organizam de diferentes formas, variando de tamanho e atuação, grau de formalização, volume do orçamento e objetivos institucionais, refletindo a diversidade encontrada na sociedade onde atuam e das quais representam, como conceitua Pereira (2013).

Denomina-se o primeiro setor o Estado, que age em prol dos interesses públicos; o segundo setor é o Mercado, constituído por empresas privadas de comercialização de produtos ou prestação de serviços com fins lucrativos; já as organizações sem fins lucrativos constituem o terceiro setor e possuem a finalidade de atender necessidades de caráter assistencial, educacional, cultural e de trabalho que atenda a sociedade, produzindo bens e serviços públicos.

Para Santos (2012), enquanto o Estado não consegue cumprir parte de suas funções a que se refere ao papel de gestor do poder público, grupos de pessoas se organizam em movimentos que se transformam em organizações sem fins lucrativos, atuando cada vez mais nas sociedades, ganhando força e importância na medida em que atuam nas mais diversas áreas, minimizando as carências sociais. O terceiro setor age como se fosse um intermediador entre os outros setores, ou seja, ele possui características dos dois, mas tem um objetivo diferenciado, voltado para a assistência social, buscando equilíbrio dos indivíduos na sociedade. (SILVA et al., 2012, p. 4)

Para Haddad (2010, p. 29) “a atuação das entidades do terceiro setor é primordial para a efetivação dos valores democráticos, para mudança de paradigmas e para a consecução de interesses sociais”. Dessa forma, embora exista uma corrente de pensamento teórico (MONTAÑO, 2015) que entende o Terceiro Setor como uma forma criada para a desresponsabilização estatal, ou seja, apenas uma alternativa criada pelo governo para oferecer ajudas paliativas, “apagando incêndios”, existe, no sentido oposto, outros autores que apontam os projetos sociais das organizações do Terceiro Setor como formas de acesso a serviços e informações que a população mais carente normalmente não acessaria, defendendo, ainda, que estes projetos deveriam ser financiados com recursos públicos.

Isso porque um dos grandes desafios das organizações do terceiro setor como um todo é a sustentabilidade financeira. As formas de captação de recursos, em maior percentual, se

dão por meio de parcerias externas com órgãos governamentais, e empresas privadas, hoje regidas pelo novo marco regulatório, aumentam-se as exigências para parcerias e financiamentos.

O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), Lei 13.019/2014<sup>5</sup>, com alterações dada pela Lei 13.204/2015<sup>6</sup>, visa aperfeiçoar jurídica e institucionalmente as relações de parcerias entre as organizações da sociedade civil (OSCs) e o Estado, com a implementação de regras claras e válidas em todo território nacional, focando o controle de resultados dessas parcerias. Acentuando-se, portanto, as pressões para a implementação de estratégias inovadoras de captação de recurso, apresentando a geração de recursos próprios como meio de garantir a auto sustentabilidade dessa organização.

Essa nova ordem tem uma constituição sociopolítica e econômica complexa, pois para adotá-la é preciso muito embasamento legal para não ir de encontro à missão e valores de atuação da organização. Mesmo sabendo que este caminho leva a intervenções eficientes voltadas para a mobilização das comunidades e o desenvolvimento de capital social, sua implementação, é um grande desafio para a gestão dessas organizações.

Dentre as organizações do terceiro setor destaca-se a APAE, uma organização da sociedade civil de apoio às pessoas com deficiência intelectual e deficiência múltipla. É uma associação constituída por pais, amigos, voluntários, profissionais e instituições parceiras. Atualmente existem mais de duas mil APAEs no Brasil, que possuem na sua missão de promover e articular ações de defesa de direitos propiciando atenção integral a cerca de 250.000 pessoas com deficiência intelectual e múltipla. Na sua área de atuação, as APAEs compõem o maior movimento social do Brasil e do mundo (APAE/BR, 2020). No Estado do Ceará há 32 APAEs que atendem cerca de 4.000 pessoas com deficiência.

## **2.2. Sustentabilidade Financeira das Organizações do Terceiro Setor**

O tema sustentabilidade tem um conceito abrangente que inicialmente vem da proposta de sustentabilidade mesmo como um processo da vida, que se inicia na preservação

---

<sup>5</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm)>. Acesso em: 14 abr. 2020.

<sup>6</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm#art2)>. Acesso em: 14 abr. 2020.

do meio ambiente. Porém, partindo de um conceito amplo, aos poucos foram apresentados estudos específicos por áreas, chegando a sustentabilidade financeira e, mais especificamente, a sustentabilidade financeira do terceiro setor.

O que vem a ser essa sustentabilidade financeira? São os recursos mínimos necessários para manter os projetos da organização. Sendo assim, de forma primordial que a organização entenda o que é sustentabilidade financeira, e como obtê-la. Portanto, um dos principais objetivos de uma organização sem fins lucrativos é captar recursos para a sustentabilidade de seus projetos, de modo que se obtenha resultado positivo com a operação. E quando os recursos são insuficientes é preciso aperfeiçoar as estratégias de captação de recursos para alcançar o resultado (SILVA et al., 2012). Para isso, devem buscar (i) uma gestão eficiente e eficaz, direcionando um olhar pragmático, especialmente as que mobilizam e ou captam recursos financeiros (SANTOS, 2012) e (ii) diversificar as fontes de recursos efetivos, tais como recursos públicos via Estado, receitas via empresas privadas e doações, e o trabalho voluntário.

As organizações do terceiro setor, devem ter a sustentabilidade como um plano de fundo, ao direcionar seus estudos de gestão para os aspectos internos e os aspectos do relacionamento das entidades com seu ambiente (CARVALHO, 2006). Santos (2012, p. 61), ressalta que “uma instituição que não tem uma contabilidade minimamente organizada, uma estrutura de custos bastante clara e projetos concretos de intervenção social, dificilmente obterá êxito na atividade de captação de recursos”.

Portanto as estratégias para a captação de recursos se tornam essenciais., mesmo que essas organizações sociais não visem o lucro, as mesmas precisam de recursos para realizar ações, tornando reais os planejamentos para desenvolver as atividades. De acordo com Pereira (2013), significa encontrar, baseado em compromissos e parcerias, quem participe dos riscos da implementação de boas ideias. Em suma, recurso financeiro é essencial. Sua ausência compromete não só a execução das atividades desenvolvidas, mas também a própria manutenção dos projetos sociais. (SILVA et al., 2012, p. 9)

### **2.3. Caso APAE de Maranguape**

A pesquisa do presente estudo foi realizada em uma entidade que está filiada a uma Federação Nacional, a APAE/Br, e se encontra em regular funcionamento. A APAE/Br é detentora da marca APAE e o órgão regulador das APAEs, as diretrizes e resoluções das

APAEs em todo Brasil seguem um estatuto básico, o qual tem suas alterações aprovadas, geralmente, em assembleia geral por ocasião do congresso nacional.

A APAE de Maranguape, fundada há 23 anos, é uma associação que congrega pais e amigos da sociedade, assegurando essencialmente a defesa de direitos, oferecendo o acesso a serviços especializados para a promoção da qualidade de vida das pessoas com deficiência e favorecendo a formação integral para o desenvolvimento da autonomia. Há 18 anos, mantém um Centro de Atendimento Especializado às Pessoas com Deficiências – CAEPD, que atua dentro do Serviço de Proteção Especial de Média Complexidade, executando o serviço de Habilitação e Reabilitação da Pessoa com Deficiência e suas Famílias.

Com base em seu relatório de atividades desenvolvidas no ano de 2019, a entidade prestou mais de 13.000 atendimentos, fazendo um acompanhamento sistemático a 130 pessoas com deficiência intelectual, múltipla e transtorno do espectro do autismo e suas famílias, promovendo e oportunizando o atendimento especializado socioassistencial e socioeducacional, bem como, promovendo a inclusão educacional e social no município de Maranguape.

### **Missão da APAE**

Segundo o seu Estatuto Social, em seu Capítulo 1 e art. 3º,

A APAE de Maranguape tem por MISSÃO promover e articular ações de defesa de direitos e prevenção, orientações, prestação de serviços, apoio à família, direcionadas à melhoria da qualidade de vida da pessoa com deficiência e à construção de uma sociedade justa e solidária. (Estatuto Social APAE de Maranguape, 2015, p. 1).

A APAE de Maranguape tem como objetivo, promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência, prestar serviço de habilitação e reabilitação, prestar serviços de educação especial às pessoas com deficiência, preferencialmente intelectual e múltipla, oferecer serviços na área da saúde.

A instituição contribui socialmente com a inclusão da pessoa com deficiência no âmbito escolar, social e domiciliar, pioneira na criação de políticas públicas no município. Respeito pelas capacidades em desenvolvimento de crianças com deficiência e respeito pelo direito de preservar sua identidade

A APAE de Maranguape busca manter uma gestão participativa onde todos podem contribuir direta e indiretamente para a execução das ações propostas pelos projetos. Todos os cargos que compõem a Diretoria Executiva e Conselhos são voluntários, ou seja, não recebem qualquer tipo de remuneração, benefícios ou vantagens pelo trabalho desenvolvido na entidade, conforme Capítulo 3 e parágrafo 2º, de seu estatuto social:

O exercício das funções de membros dos órgãos indicados neste artigo não pode ser remunerado por qualquer forma ou título, sendo vedada a distribuição de lucros, resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio sob nenhuma forma ou pretexto ou de quaisquer outras vantagens ou benefícios por qualquer forma a diretores, sócios, conselheiros, instituidores, benfeitores ou equivalentes (Estatuto Social APAE de Maranguape, 2015, p.10).

Além dos membros da diretoria e conselheiros, a instituição conta com um quadro de 20 colaboradores, sendo em sua maioria professores. Vale ressaltar que todos os assuntos relacionados às atividades da instituição são discutidos e aprovados pela diretoria, e todos os colaboradores em reuniões institucionais mensais, mostrando assim, a participação de todos os membros envolvidos no processo de gestão da entidade. Isso favorece a obtenção de melhores resultados uma vez que toma decisões baseadas em metodologias, técnicas e processos, levando em consideração a visão de todo o grupo. Os relatórios contábeis da instituição são submetidos anualmente, a análise do Conselho Fiscal e posteriormente levados à Assembleia Geral, composta pelos associados da APAE, para que possam ser aprovadas, garantindo a transparência, no recebimento e aplicação dos recursos.

### **3 METODOLOGIA**

Considerando o enfoque que se pretende atribuir a este trabalho, utilizou-se o estudo de caso, como método de investigação exploratória, que é o início de todo trabalho científico (BASTOS, 2009). Este estudo envolve o levantamento bibliográfico e a pesquisa documental a fim de ampliar as informações que o pesquisador detém, levando-o a alcançar o objetivo da investigação e ainda colaborar no aprimoramento do assunto investigado.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados, de acordo com o tema da pesquisa. O estudo de caso, portanto, “é o tipo de pesquisa cujo procedimento volta-se para um caso específico com o objetivo de conhecer suas causas de modo abrangente e completo”. (MENEZES et al., 2019, p. 44)

Optamos pela abordagem qualitativa através de análise documental, a mesma é fundamental para a coleta de informações. Prodanov e Freitas argumentam que “na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados”. (2013, p. 70).

Em termos procedimentais, o presente estudo iniciou por meio de pesquisa bibliográfica, onde se buscou por referencial teórico em livros, *e-books*, artigos científicos, monografias e internet. Um segundo procedimento foi a análise documental a partir de relatórios financeiros e de atividades, destacando as análises financeiras de receitas de despesas e as principais dificuldades encontradas. Em seguida, os dados coletados foram analisados e os resultados expostos na terceira parte do estudo.

### **3.1. Pesquisa bibliográfica**

A Pesquisa bibliográfica é a base de sustentação de todo trabalho científico ou acadêmico. A partir deste procedimento metodológico é possível reunir as informações e dados que tornarão possível a investigação proposta a partir de determinado tema. Como destaca Pizzani et al. (2012, p. 54), a pesquisa bibliográfica é um “trabalho investigativo minucioso em busca do conhecimento e base fundamental para o todo de uma pesquisa”.

A pesquisa bibliográfica, aqui mobilizada, visou identificar e aprofundar estudos acerca das discussões e teorias que embasam o tema deste trabalho, como terceiro setor e estratégias de captação de recursos.

### **3.2. Análise documental**

A análise documental se deu por meio de acesso aos documentos da instituição, tais como, estatuto social, relatórios de atividades, relatórios contábeis e financeiros, dentre outros. Para a escolha dos documentos a serem pesquisados e analisados, foi levado em consideração aqueles documentos que possuem maior relevância para a organização.

Destaca-se, neste trabalho, o uso da análise documental, que, para Ostos (2015, p. 57):

se refere à pesquisa documental, que utiliza, em sua essência: documentos que não sofreram tratamento analítico, ou seja, que não foram analisados ou sistematizados. O desafio a esta técnica de pesquisa é a capacidade que o pesquisador tem de selecionar, tratar e interpretar a informação, visando compreender a interação com sua fonte. Quando isso acontece há um incremento de detalhes à pesquisa e os dados coletados tornam-se mais significativos.

Por meio da análise documental foi possível verificar a situação financeira em que se encontra a entidade e como ela se comporta diante das situações adversas que possivelmente tem encontrado.

### **3.3. Análise dos dados coletados**

A coleta de dados é a base de onde podemos tirar as informações, as quais serão organizadas de forma sistemáticas, para que possam ser usadas na sustentação do estudo.

Após a coleta de dados, que foi realizada por meio da pesquisa bibliográfica e da análise documental, foi possível entender o funcionamento da entidade, como é feita a sua gestão e como os responsáveis pela administração enfrentam e encaram os desafios de mantê-la sustentável.

Para sugerir novas formas de captação de recursos foram feitas pesquisa em sites da internet, partindo de uma visão geral, identificou-se os sites do PROSA e da Rede Filantropia como melhores referenciais na sugestão de editais vigentes e orientações gerais e específicas sobre captação de recursos para o terceiro setor.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Acompanhando o funcionamento da entidade, fonte da presente pesquisa, verificou-se que ela viveu situações extremamente desafiadoras ao longo desses 23 anos de existência para se manter ativa. Em dados momentos, houve a necessidade de fazer campanhas “apelativas” para não fechar. A instituição permanece na busca contínua de novas parcerias com pessoas físicas e jurídicas para captar recursos financeiros e, assim, manter suas atividades.

A análise dos balanços financeiros revelou que na APAE de Maranguape o maior percentual de recursos é de parcerias externas, principalmente as governamentais. Esse tipo de parceria tende a dificultar a realização das ações em tempo hábil, pois, de acordo com a nova legislação, os processos de parcerias entre instituições e órgãos públicos é feito através edital de chamada pública, mesmo não tendo outra entidade na mesma área de atuação.

A dificuldade apresentada é que as ações contempladas nessas parcerias envolvem a cessão dos professores, pagamentos dos colaboradores do administrativo e compras de

gêneros alimentícios e materiais de expediente/pedagógico, ações prioritárias para o funcionamento da instituição.

Para minimizar esta dificuldade, a APAE de Maranguape vem promovendo eventos como jantares e o arraíá no intuito de criar um fundo de reserva financeira para possibilitar a realização de serviços e atividades que estão planejadas e não podem ser executadas por falta de recurso, sendo que algumas dessas atividades são obrigatórias, como a execução do projeto de Combate ao incêndio, o qual demorou quase cinco anos para ser completado. A instituição se mantém através da captação dos seguintes tipos recursos:

- **Recursos Próprios** – contribuição dos associados, bazar, rifas, bingos, arraíá, jantar beneficente, projeto um sonho real (doações dos funcionários públicos municipais), vendas de artesanato e temperos caseiros;
- **Recursos Privados** – doações eventuais, Projeto ECOVIDA (doação da arrecadação com a venda de óleo usado), doação pena alternativa;
- **Recursos Públicos** – de subvenções, convênios e parcerias com órgãos públicos. (Vide Tabela)

Tabela 1: Termos de Parceria

<b>Termos de parceria</b>		
<b>Instituições</b>	<b>Termo de Fomento/Cooperação</b>	<b>Órgãos</b>
STDS	Repasse financeiro	Federal
SEDUC	Cessão de profissionais	Estadual
SED	Cessão de profissionais	Municipal
SED	Repasse financeiro	Municipal

Fonte: APAE, 2020

Alguns projetos, como a contratação de novos profissionais e a construção de novos espaços (quadra esportiva, piscina), precisam de execução devido à nova demanda criada



pela condição dos atendidos, das quais cerca de 30% está fora da idade escolar. O maior repasse da instituição é da Secretaria de Educação que contempla atendimentos na modalidade do contra turno escolar, ficando assim desprotegidos aqueles fora desse quadro.

Após a análise das situações citadas e das causas que possam tê-las gerado, propôs-se, a instituição um novo projeto de captação de recursos, começando com a implantação desse setor, que hoje encontra-se desativado pela falta de pessoal – mais uma vez, uma constatação comum as instituições do terceiro setor.

Cada organização tem sua maneira de captar recursos para poder prestar seus serviços. Algumas detêm a participação efetiva do governo, outras parcerias de empresas privadas e, algumas contam com o auxílio de ambos os setores, público, privado e a sociedade. Na primeira etapa do estudo identificamos possíveis estratégias para a geração de renda, como editais, venda de produtos, entre outros, de modo que as organizações sem fins lucrativos, poderão atender suas necessidades de recursos, como apresentado na tabela 2.

Tabela 2: Diversificação de Fontes de Recursos

ESTRATÉGIA	TÁTICA	FERRAMENTAS
Edital	Pesquisa	SICONV, convênios, pesquisa, websites, emenda parlamentar
Venda de produto	Micro doação - arredondar	Divulgação, anúncios, cartão de crédito
	Bazar	
	Temperos	
Eventos	Temáticos	Rede, pesquisa e reunião
Captação de produto	Bazar	Bens apreendidos, doação de parceiros

	Leilão	Solicitação
Voluntariado	Prestadores de Serviços	Convidar, visitas

Fonte: Elaboração própria

Dentro dessa perspectiva, buscou-se projetos de captação que tivessem um custo reduzido, mas que fosse permanente. Na pesquisa em sites específicos como PROSAS, que organiza os editais por áreas de atuação, Rede Filantropia que tem toda uma estrutura para capacitação das organizações, principalmente na captação de recursos, foi percebido que os negócios sociais aliados às tecnologias digitais pode ser uma saída para sustentabilidade financeiras das organizações do terceiro setor. Dentre as descobertas, uma em particular foi apresentada a APAE de Maranguape como sugestão de captação com retorno imediato. Trata-se de um projeto que envolve a captação de centavos de doadores através do cartão de crédito, projeto este testado no programa Teleton. Com investimento de 25% das arrecadações, ter-se-á um saldo de 75% a disponibilidade da instituição para ser usado nas ações de prioridade da instituição, e não em ações amarradas por projetos específicos.

Outra sugestão fica por conta da virtualização do bazar de novos e usados, que hoje é realizado fisicamente. A proposta é que se torne também virtual, a fim de facilitar tanto a visualização dos produtos como à venda em si, pois, por mais que esse bazar exista há mais de 10 anos, muitas pessoas não conhecem essa atividade da APAE de Maranguape. Essa estratégia foi testada em abril de 2020, e mesmo em meio a pandemia foi obtido um ótimo resultado, chegando a zerar o estoque.

Pelo resultado, compreende-se que essa é uma das formas de captação de recursos financeiros próprios que se acredita que deve melhorar a rentabilidade da instituição e, conseqüentemente, melhorar os atendimentos e, possivelmente, contribuir para que mais serviços possam ser agregados aos que já existem, pois, como argumentado anteriormente, a necessidade do público atendido é muito maior.

Entende-se que todas as APAEs têm o seu “*nicho de mercado*”, isto é, aquela atividade que à comunidade mais gosta de contribuir. No caso da APAE de Maranguape, tem-se o arraiaá, realizado no final de junho, e o jantar beneficente que comemora, no mês de

dezembro, o dia nacional de luta da pessoa com deficiência. Ambos contam com a participação efetiva da comunidade.

Diante dessa realidade, propõem-se investir nessa captação, utilizando cada vez mais processos estruturados e atualizados, aproveitando a quebra de barreiras geográficas que a globalização proporciona e assim poder continuar cumprindo sua missão de promover a defesa de direitos da pessoa com deficiência.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como visto ao longo do presente trabalho, a missão do terceiro setor é muito mais grandiosa e honrosa do que meramente fazer o que o Estado deixa de fazer. Trata-se de uma esperança da sociedade na defesa e promoção dos direitos sociais, abrangendo as necessidades e anseios da população e encaminhando alternativas para resoluções das mesmas.

Respeitante à APAE de Maranguape, ainda que persistam vários obstáculos para a sustentabilidade financeira e efetivação de mais projetos, esta organização tem contribuído na defesa dos direitos sociais de muitos, não somente pelas suas áreas de atuação, mas também pelo engajamento ao atendimento às demandas da sociedade.

As limitações encontradas nesta pesquisa estão voltadas para a dificuldade de encontrar obras atualizadas, que abordassem o cenário do terceiro setor e como captam seus recursos, como livros e outros trabalhos acadêmicos e ainda a dificuldade de mensurar os resultados das ações propostas a entidade pesquisada, por conta do cenário atual gerado pelo Covid-19.

Por fim, é importante ressaltar que esse artigo procurou registrar estratégias para captação de recursos e sustentabilidade financeira do terceiro setor. Acredita-se que este trabalho contribuiu para a ampliação da discussão e levantamento de novas possibilidades e perspectiva, investigando a temática através de novas abordagens e cenário. É a partir desse primeiro esforço que se abrem mais espaços para pesquisas mais pontuais, aprofundando a complexa realidade das organizações do terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

APAE BRASIL, Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais do Brasil. Disponível em: <<http://apaebrasil.org.br/pagina/a-apae>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DE MARANGUAPE (Maranguape, Ce). 25/06/2015. Estatuto Reformulado da Apae de Maranguape, Maranguape, 5 out. 2015.

BASTOS, R. L. (2009). Ciências Humanas e complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa. O caos, a nova ciência. (2.<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro, Brasil: E-papers.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Brasília. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 14 abr. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015. Brasília. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 14 abr. 2020.

CARVALHO, Debora Nacif. **Gestão e Sustentabilidade**: Um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2006.

HADDAD, Ellen Khenayfis. **A importância do terceiro setor na garantia dos direitos sociais**. 2010. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?t=destaques>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes *et al.* **Metodologia Científica**: teoria e aplicação na educação a distância. 2. ed. Petrolina: [s. n.], 2019. 83 p. *E-book*.

MONTAÑO, Carlos. **O canto da sereia**. Crítica à ideologia e aos projetos do Terceiro Setor. São Paulo, SP: Cortez, 2015.

OSTOS, Olga Lucia. EDITORIAL. **Revista de Investigaciones Unad**, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 1-3, 24 nov. 2015. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Disponível em: <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/view/1458>. Acesso em: 01 jun. 2020.

PACÍFICO, Aurilane Lopes. **Captação de Recursos no Terceiro Setor: um estudo multicaso das entidades filantrópicas no estado do Ceará**. 2011. 50 p. Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade 7 de Setembro - FA7, Fortaleza, 2011.

PEREIRA, Milton. **Gestão para Organizações Não Governamentais**. 1. ed. rev. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2013. 223 p. Disponível em: <http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Livro%20Gest%C3%A3o%20Para%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20N%C3%A3o%20Governamentais%20-%202013.pdf>. Acesso em: 18 maio 2020.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C. DA; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 10, n. 2, p. 53-66, 10 jul. 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p. *E-book*.

SANTOS, Suely Xavier dos. **Organização do Terceiro Setor**. Natal: Universidade Potiguar, 2012. 175 p.

SILVA, Elton Praxedes Carvalho *et al.* **Captação de recursos para a gestão do terceiro setor: um grande desafio**. SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/2316610.pdf> > Acesso em: 20 maio 2020.