



GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS PARA UMA INSTITUIÇÃO DE LONGA PERMANÊNCIA DE IDOSOS NA CIDADE DE BILAC (SP)

STRATEGIC COST MANAGEMENT FOR A LONG-STAY INSTITUTIONS FOR THE ELDERLY IN BILAC CITY (SP)

Beatriz Lopes Vignotto¹
Ederson Leandro Barbosa Rigon²
Airtton Cavazzana³

RESUMO

A gestão estratégica dos custos nas entidades do Terceiro Setor pode contribuir para a melhora do processo de tomada de decisão, contribuindo com a administração dos recursos financeiros e/ou econômicos. Busca-se realizar uma análise estratégica de custos com os dados coletados do Lar São Vicente de Paula. O objetivo geral deste estudo foi identificar os custos por hóspede para melhor administração dos recursos obtidos pela entidade. Tem por metodologia a revisão bibliográfica e a pesquisa exploratória. Considerando a análise de custos da Instituição de Longa Permanência de Idosos (ILPI), confirma-se a importância da gestão estratégica de custos para o uso racional dos recursos arrecadados, observando-se que a entidade, além do que obtém das aposentadorias, depende de terceiros para a manutenção e cumprimento da sua atividade principal com a qualidade que oferece.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro Setor; Gestão Estratégica de Custos; ILPI.

ABSTRACT

The strategic cost management in the entities of the third sector can contribute for improve the process of decision-making, contributing with the administration of the financial and/or economic resources. Seeks to perform a strategic analysis of costs with the data collected of the Lar São Vicente De Paula. The general goal of this study was to identify the costs by guest for better administration of the resources obtained by the entity. Has by methodology the bibliographic revision and the exploratory research. Considering the analysis of costs of the of Long-stay Institutions for the elderly (LSIE), the importance of strategic management of the costs is confirmed for the rational use of the resources collected, observing that the entity besides what it gets from the pensions, depends on the third parties for the maintaining and fulfillment of your mainly activity with the quality that offers.

KEY-WORDS: *Third Sector; Strategic cost management; (LSIE).*

¹ Graduada em Ciências Contábeis, UNITOLEDO, 2019.

² Mestrando em Ciências Contábeis, FECAP, 2020.

³ Mestre em Educação, UNESP, 2011.



1 INTRODUÇÃO

A contabilidade de custos é uma subdivisão da contabilidade, ela efetua a mensuração, monitoramento e controle nos diferentes departamentos da entidade, disponibilizando informações à contabilidade gerencial e aos administradores, que poderão auxiliar na melhor tomada de decisão e assim no desempenho na entidade.

O Terceiro Setor é composto por instituições privadas de interesse público, sem fins lucrativos e que prestam serviços à sociedade como Igrejas, Asilos e Associações de Pais. Nos últimos tempos essas entidades vêm crescendo devido à importância dos serviços prestados para a sociedade, ocupando os espaços que não foram preenchidos pelo Estado e pelas empresas, além da satisfação pessoal dos membros que lhe ocupam, e em sua maioria, apresentam dificuldades de gerir financeiramente suas atividades.

A gestão estratégica dos custos pode contribuir para a melhora do processo de tomada de decisão das organizações. O terceiro setor possui diferença do setor público e privado, sua gestão então deverá ser diferenciada. Os administradores devem gerir suas entidades sabendo que dependem de terceiros para a sua manutenção e que seu principal objetivo é a ajuda mútua na sociedade na qual está instalada. Independentemente do tamanho da entidade e da sua administração, o levantamento dos dados levará à melhor gestão dos recursos adquiridos pela entidade.

Posto isso, busca-se realizar uma gestão estratégica de custos com os dados coletados do Lar São Vicente de Paula da cidade de Bilac-SP, para melhor administração dos recursos financeiros e/ou econômicos.

O objetivo geral deste estudo foi identificar os custos por hóspede para melhor administração dos recursos, observando se a entrada de recursos nos meses analisados foi suficiente para pagamento de todas as despesas.

Os objetivos específicos são: mensurar o custo com insumos por departamentos, verificar o tratamento diferenciado por hóspedes de acordo com o Estatuto do Idoso, identificar os custos por hóspede e observar se houve superávit ou déficit.

Tem por metodologia a revisão bibliográfica, que revela explicitamente o universo de contribuições científicas de autores sobre um tema específico, além de uma pesquisa



exploratória por meio da análise de dados coletados referente ao segundo semestre de 2018 de uma Instituição de Longa Permanência de Idosos (ILPI) que tem por finalidade a caridade por meio da assistência social.

A importância do levantamento deste trabalho para a sociedade se dá por mostrar que as entidades que possuem levantamento de custos podem administrar melhor seus recursos e ter uma melhor tomada de decisão, tendo melhor desempenho.

Para os acadêmicos esse trabalho é importante, pois o estudo pode ser levado para dentro da academia como forma de projeto social.

De forma pessoal o trabalho é importante para crescimento, tanto pessoal quanto profissional, integração de conhecimentos e experiências que serão necessárias para a formação acadêmica e poderão ser utilizados na entrada da pós-graduação.

2 TERCEIRO SETOR

A sociedade civil é dividida em três setores: primeiro, segundo e terceiro. O primeiro setor é formado pelo Governo, o segundo setor é formado pelas empresas privadas, e o Terceiro Setor são as associações sem fins lucrativos.

Comparando a filantropia com a responsabilidade social, Melo Neto e Froes (2001, p. 27-28) afirmam que “[...] a filantropia é uma ‘simples doação’, fruto da maior sensibilidade e consciência social do empresário. A filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a prática.”

O Terceiro Setor se diferencia dos demais setores desenvolvendo atividades sob diversas formas, tais como associações, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não governamentais, assim como outras organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil. (TENÓRIO, 2004, p. 32)

O Terceiro Setor surge como um mercado social ocupando espaços que deixaram de ser preenchidos pelos pelo Estado e pelas empresas privadas que enfatizam o mercado comercial, conforme Takeshy (2014, p. 06). Ainda segundo a autora, quando se formam parcerias entre mais de um setor, as entidades têm capacidade de implementar ações sociais que sejam transformadoras.



Por possuírem objetivos sociais ao invés de vantagens econômicas, entendem-se como componentes do Terceiro Setor as “Organizações que tenham uma clara atuação social, em uma das suas mais diversas formas e que não tenham fins lucrativos, isto é, direcionam todo o superávit de suas operações para a própria organização.” (MCKINSEY&COMPANY, 2001, p. 41).

As definições de Terceiro Setor são amplas, muitas pessoas acabam saindo de uma entidade para fundar outra, onde podem ou não continuar com os mesmos projetos e atividades, além de suas concepções gerais apontarem para horizontes comuns, o que pode ocasionar confrontos entre projetos. (TACHIZAWA 2014, p. 13).

Segundo Imeton (2008, p. 46), o Terceiro Setor surgiu no Brasil e no mundo, mais precisamente na década de 1970, por pesquisadores americanos, e na década de 1980 por pesquisadores europeus, que tinham por objetivo identificar e caracterizar um conjunto de organizações que apresentavam desvantagem em mercado e na maximização de lucro e pelo governo em relação à burocracia.

Segundo Fernandes (apud COELHO 2008, p. 62), as entidades do Terceiro Setor têm como essência valores e práticas sociais, buscando compromissos sociais, solidariedade, atividades que promovam saúde entre outros princípios básicos para transformação do ser humano.

Muitas pessoas buscam por alguma atuação social por sentirem a necessidade de fazer a diferença e até mesmo para satisfação pessoal, por esse motivo o Terceiro Setor tem gerado grande impacto na sociedade e vem ganhando força ao longo dos anos.

As Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPI) são entidades do Terceiro Setor que possuem como objetivos cuidar, zelar e fornecer abrigo a pessoas idosas.

Conforme trata a Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 283, as ILPI serão destinadas a moradia coletiva de pessoas idosas com idade igual ou superior a 60 anos, com ou sem suporte familiar. A Resolução define que através do grau de dependência de cada idoso será desenvolvida as demais regras para o funcionamento de uma ILPI.

A RDC 283/05 define os seguintes graus de dependência:

Autônomo: aquele que detiver o poder decisório e o controle sobre a sua vida;



Grau de Dependência I - idosos independentes, mesmo que requeiram uso de equipamentos de autoajuda;
Grau de Dependência II - idosos com dependência em até três atividades de autocuidado para a vida diária tais como: alimentação, mobilidade, higiene; sem comprometimento cognitivo ou com alteração cognitiva controlada;
Grau de Dependência III - idosos com dependência que requeiram assistência em todas as atividades de autocuidado para a vida diária e/ou com comprometimento cognitivo.

3 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos surgiu a partir da contabilidade financeira, pela necessidade de avaliação de estoques das entidades conforme cita Martins (2018, p. 3). Em empresas ferroviárias, os contadores já calculavam o custo por tonelada conforme menciona Eldenburg (2009, p. 9). Nas siderúrgicas de Andrew Carnegie surgiu um dos primeiros sistemas detalhados de custos responsáveis pelo fornecimento de informações sobre custos de matérias e de mão de obra.

No século XX, as empresas foram exigidas a entregar relatórios financeiros e de pagamentos de tributos, ainda segundo Eldenburg (2009, p. 11). Por volta dos anos 1970, a globalização gerou entre as empresas grande concorrência, obrigando-as a desenvolver critérios cada vez mais precisos para aferir seus custos, e a contabilidade de custos foi instigada a desenvolver novos métodos de custeio para melhorar o monitoramento dos gastos, sobretudo em relação aos custos.

Pode-se considerar a contabilidade de custos como uma subdivisão da contabilidade que possibilita informações à contabilidade gerencial e aos administradores, auxiliando a tomada de decisão dos gestores.

O custo pode ser classificado em direto ou indireto, fixo ou variável. Custos diretos são aqueles em que os custos são diretamente alocados aos produtos, sendo que haja apenas uma medida de consumo, segundo Martins (2018, p. 38). Os custos indiretos são definidos por Dutra (2010, p. 19) como aqueles não alocáveis a um produto ou na execução de um serviço. Portanto, custos indiretos resumem-se em gastos que não possibilitam mensuração de seu consumo.

Quanto aos custos fixos, Leone (2010, p. 11) compreende que são gastos que não variam de acordo com a produção, ou seja, os custos permanecem independentes do volume de



produção. Martins (2018, p. 39), caracteriza-os como tendo um montante fixado independente da oscilação das atividades. Os custos variáveis são aqueles que sofrem alteração de acordo com a oscilação das atividades, podendo dizer serem o oposto dos custos fixos, ainda segundo Dutra (2010, p. 30).

A contabilidade de custos fornece informações que tem três principais objetivos, sendo eles auxiliar a gerencia a planejar, a controlar e administrar o desenvolvimento das operações, para a tomada de decisões e para determinação da rentabilidade e do desempenho das diversas atividades da entidade, conforme Leone (2007, p. 6).

A contabilidade de custos mensura custos por meio de métodos de custeio, utilizados para responder às diferentes demandas de informações de custos frente aos seus diversos propósitos. A seguir são explicados os dois principais métodos de custeio: custeio por absorção e custeio variável.

Custeio por Absorção, para Perez Jr., Oliveira e Costa, (2010, p. 30), considera todos os custos de produção, fixos e variáveis, como custos do produto. Sendo assim, o custo do produto não depende do volume produzido e não possui responsabilidade sobre as despesas ocorridas no período ao qual faz parte.

O Custeio por absorção é o método mais utilizado e aceito pelo fisco, na elaboração de balanço patrimonial e demonstrações de resultado, pois fornece informações detalhadas sobre o custeio da atividade realizada, traz informações mais confiáveis para área fiscal, como cita Leone (2007, p. 321).

O Método de Custeio Direto, ou Variável, segundo Perez Jr., Oliveira e Costa, (2010, p. 30), considera que os custos fixos não devem estar englobados no custo dos produtos ou serviços. Ou seja, o custeio variável é um método que utiliza somente os custos variáveis de um determinado período de atividade. Esse é o método mais utilizado, mas não é aceito pelo fisco.

O último ponto abordado referente à contabilidade de custos é a sua unidade mínima administrativa, a departamentalização. O departamento é utilizado para alocar de forma apropriada os custos e facilitar a gestão da entidade.

Departamentalização, segundo Martins (2018, p. 56), é uma unidade administrativa para a Contabilidade de Custo que pode ser um conjunto constituído por pessoas e máquinas (na



maioria dos casos), em que se desenvolvem atividades homogêneas. Este agrupamento tem o objetivo de organizar, facilitar a supervisão e a coordenação, e otimizar a busca por resultados.

Existem dois grandes grupos, aqueles que promovem modificações ao produto de forma direta, os departamentos de produção, e os que nem recebem o produto que são denominados departamento de serviço, conforme Martins (2018, p. 24). Segundo o mesmo autor (2018, p. 24), um departamento na maioria das vezes é um centro de custo, onde são acumulados todos os custos indiretos, para que posteriormente sejam alocados aos produtos dos departamentos de produção ou até mesmo no departamento de serviço.

4 GESTÃO FINANCEIRA EM ENTIDADES DE TERCEIRO SETOR

A contabilidade e as demonstrações contábeis nas entidades de Terceiro Setor seguem os moldes das empresas, mas é necessário reconhecer que a complexidade das suas características torna necessária uma gestão diferenciada das demais entidades, sendo necessário aos administradores um bom conhecimento sobre o assunto para conseguir gerenciar as atividades de forma adequada.

Até a metade da década de 1970, a administração somente era usada para o mundo dos negócios e não se fazia apropriada para organizações do Terceiro Setor (HUDSON apud VIDAL, 2007, p. 5). A gestão de custos nessas entidades necessita de profissionalização dos indivíduos que as gerenciam, sendo esse um ponto fraco.

Com a realização de uma boa gestão do administrador, pode-se esperar, segundo Tenório (apud IMETON, 2008, p. 70), uma “[...] identificação de áreas de atuação, produtos e cidadãos beneficiários, criação de mecanismo de controle e avaliação das ações desenvolvidas e alcance de maior visibilidade perante a sociedade para divulgação do trabalho realizado.”

A gestão dos custos nas entidades de Terceiro Setor é diferenciada das empresas que possuem o lucro como finalidade e O’Niell (apud IMETON, 2008, p. 69) aponta oito características para isso: a Missão, os Valores, os Recursos, o Resultado, a Legislação, a Pessoal (Funcionários), a Governança e a Complexidade Organizacional. Por isso deve ser administrada por gestores que tem o olhar voltado a entender que a entidade depende de terceiros para a sua manutenção.



Levando em conta os problemas gerenciais que estas organizações apresentam, a gestão estratégica de custos é de fundamental importância, ajudando a entidade a fazer uso racional de seus recursos e analisar os processos rentáveis.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A entidade, denominada Lar São Vicente de Paula, iniciou suas atividades em 22 de setembro de 1946, tem por finalidade a caridade pela assistência social, a mesma é regida por estatuto próprio, de utilidade pública e com uma diretoria voluntária. O atendimento é realizado durante 24 horas por dia, de forma individual ou em grupo de forma social, ambulatorial e sócio recreativa. A instituição desenvolve atividades inerentes à faixa etária e disponibilidade dos internos, a alimentação é acompanhada por uma nutricionista e o atendimento realizado por profissionais de enfermagem. A renda da associação é mantida principalmente através de doações da comunidade, transferências mensais do Governo Federal e Prefeitura Municipal de Bilac.

A princípio foi executada a análise das demonstrações e documentos contábeis da entidade referentes ao período de primeiro de julho de dois mil e dezoito a trinta e um de dezembro de dois mil e dezoito. Foram examinados os gastos efetuados e seus respectivos departamentos para separação e identificação dos custos e despesas, fixos e variáveis.

Um ponto importante a ser evidenciado foi que a instituição atendeu durante o período abordado 31 internos; no Quadro 1 é feita a identificação e separação por grau de dependência, o que influenciará no rateio de alguns gastos.

Grau de Dependência	Autônomos	Grau I	Grau II	Grau III
Quantidade de internos	0	06	20	05

Quadro 1: Identificação de cada grau de dependência.

Fonte: desenvolvido pela autora a partir dos dados coletados (2019).

O segundo passo foi, através das respostas obtidas, fazer o rateio e alocação dos custos a cada grau de dependência. A seguir serão apresentados os critérios e as formas de rateio utilizadas.



Alimentação, Materiais de Cozinha e Materiais de Uso e Consumo: o rateio foi realizado de acordo com a porcentagem de internos em cada grau de dependência, ou seja, o grau I representa 19,35% do total de idosos, o grau II representa 64,52% e o grau III representa 16,13%. A opção por esse critério de rateio foi devido a não diferenciação da alimentação para cada grau de dependência, já que todos os internos se alimentam com a mesma quantidade, apenas de formas diferentes. Os materiais de cozinha, de uso e consumo serão rateados da mesma forma já que durante a entrevista a responsável deixou claro que não há diferenciações na alimentação dos residentes, assim os custos incorridos também não apresentaram diferenciações significativas, conforme o grau de dependência. Apenas para o grau III há a necessidade de triturar os alimentos, porém, por dia, este tempo não ultrapassa cinco minutos, não sendo um valor considerável para a realização de separação em grau de dependência.

Materiais Higiênicos: os custos incorridos neste departamento são utilizados apenas com os internos de grau II e grau III. Em conversa com a administração e enfermeiros, cerca de 60% dos materiais são destinados ao grau III e 40% ao grau II. A forma de rateio será dada de acordo com a porcentagem informada pelos funcionários.

Lavanderia: apesar dos internos de Grau II sujarem mais roupas, as mesmas não são separadas por grau de dependência, não havendo mensuração e nem evidência dos possíveis custos para cada grau de dependência. Sendo assim, optou-se em realizar o rateio da mesma forma que foi feito no departamento de alimentação.

Medicamentos: verificou-se que o maior gasto de medicamentos está ligado aos idosos do grau III, mas os medicamentos são consumidos por todos os internos. Em análise com a administração, foi possível fazer a separação em porcentagem, ficando definido 10% para o grau I, 40% para o grau II e 50% para o grau III.

Despesas com pessoal: os custos neste grupo englobam os salários dos funcionários, assim como os tributos. Após a entrevista com a administração, analisou-se que todos os funcionários que trabalham na entidade dedicam a mesma quantidade de tempo para casa idosa, independente do profissional que foi contratado. Portanto, a forma de rateio utilizada será a mesma que foi utilizada no departamento de alimentação.



Conservação, Manutenção, Depreciação e Energia Elétrica: todos os idosos tem o mesmo tipo de alojamento, por isso o rateio realizado nestes departamentos deu-se pela alocação em cada grau de dependência pela quantidade de internos existente.

Administrativo: neste grupo são alocados os departamentos de telefone, honorários e materiais impressos de escritório. Como não estão ligados aos idosos e não apresentam distinção quanto ao grau de dependência dos mesmos, os valores serão rateados de acordo com a quantidade de idoso em cada grau de dependência.

A Tabela 1 apresenta a determinação do custo por interno, de julho a dezembro de 2018, de acordo com as informações apresentadas.

Tabela 1: Determinação de Custos.

Determinação de Custos			
	Grau I	Grau II	Grau III
Alimentação	R\$ 3.438,32	R\$ 11.464,60	R\$ 2.866,15
Materiais de Cozinha	R\$ 804,19	R\$ 2.681,45	R\$ 670,36
Mat. De Uso e Consumo	R\$ 390,02	R\$ 1.300,46	R\$ 325,11
Mat. De Limpeza	R\$ 951,15	R\$ 3.171,48	R\$ 792,87
Mat. Higiênicos	R\$ 0,00	R\$ 4.308,81	R\$ 6.463,21
Medicamentos	R\$ 1.029,32	R\$ 4.117,30	R\$ 5.146,62
Salários e Ordenados	R\$ 46.397,61	R\$ 154.706,66	R\$ 38.676,66
Impostos	R\$ 4.313,30	R\$ 14.382,15	R\$ 3.595,54
Conservação/Manutenção	R\$ 1.708,88	R\$ 5.698,02	R\$ 1.424,50
Depreciação	R\$ 1.001,06	R\$ 3.337,90	R\$ 834,47
Energia Elétrica	R\$ 1.942,54	R\$ 6.477,14	R\$ 1.619,28
Telefone	R\$ 269,49	R\$ 898,60	R\$ 224,65
Honorários Contábeis	R\$ 1.009,10	R\$ 3.364,72	R\$ 841,18
Materiais Impressos	R\$ 267,00	R\$ 890,28	R\$ 222,57
CUSTO TOTAL	R\$ 63.521,98	R\$ 216.799,57	R\$ 63.703,17
CUSTO UNITARIO	R\$ 10.587,00	R\$ 10.839,98	R\$ 12.740,63
MEDIA MENSAL	R\$ 1.764,50	R\$ 1.806,66	R\$ 2.123,44

Fonte: desenvolvido pela autora a partir dos dados coletas (2019).

Foi identificado que a média dos custos com os internos de grau I, grau II e grau III, durante os seis últimos meses do ano de 2018 é de R\$ 1.773,97, R\$ 1.816,14 e R\$ 2.132,92, respectivamente.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve início buscando realizar uma gestão estratégica de custos com os dados de uma Instituição de Longa Permanência de Idosos, denominada Lar São Vicente de Paula, da cidade de Bilac-SP, a fim de identificar os custos por hóspede para melhor administração dos recursos financeiros e/ou econômicos.

A entidade passa então, a ter acesso ao custo individual dos internos de acordo com o seu grau de dependência. Com essa informação a instituição pode analisar melhor se consegue aceitar ou não mais algum interno, se suas condições estão favoráveis e consegue também identificar o valor que irá economizar caso perca algum interno, o que influencia diretamente nas tomadas de decisão.

O Terceiro Setor atua com objetivos sociais, desenvolvendo atividades que o governo não consegue abranger ou falha ao tentar, a fim de ser uma alternativa de inclusão para parte da sociedade que não possui condições de procurar esses serviços em empresas privadas.

A contabilidade de custos surge no Terceiro Setor como apoio à contabilidade gerencial e aos administradores, sendo fundamental a profissionalização dos gestores das entidades para que possam fazer um uso racional dos recursos arrecadados.

Com a identificação dos departamentos, fica visível que o maior gasto dos seis meses analisados, dentro da instituição, foi com salários e ordenados já que a entidade trabalha a fim de proporcionar sempre o bem-estar dos seus internos.

Através do levantamento dos dados da Instituição, referentes aos meses de julho a dezembro de 2018, pode-se verificar que os custos com os internos variam em média de R\$ 1.773,97 a R\$ 2.132,92 mensalmente, ficando claro que o gasto maior se concentra nos idosos de grau III, devido à assistência e aos cuidados de que necessitam.

Essas informações deixam mais clara a importância dos recursos advindos de terceiros, já que o valor recebido através da aposentadoria dos idosos não é suficiente para mantê-los com a mesma qualidade de vida que possuem dentro da instituição nos dias atuais.

Para fazer frente aos custos, a Instituição conta com aplicações financeiras e doações que são fixas de pessoas físicas e convênios, como realizado junto à prefeitura de seu município, podendo alcançar em todos os meses analisados um superávit.



REFERÊNCIAS

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS & MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS - Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA - **Resolução de Diretoria Colegiada - RDC Nº 283, de 26 de Setembro de 2005**. Disponível em:

<http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC_283_2005_COMP.pdf/a38f2055-c23a-4eca-94ed-76fa43acb1df>. Acesso em: 10 dez. 2018.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2008.

DUTRA, Rene Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/undefined/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

ELDENBURG, Leslie G.; WOLCOTT, Susan. K. **Gestão de custos**: como medir, monitorar e motivar o desempenho. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

IMENTON, Luciana da Silva. **A contribuição da contabilidade ao processo de gestão de uma organização do terceiro setor**: o caso da IDES. 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Curso de Pós Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91127/255275.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/undefined/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**: livro de exercícios. 2003. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/undefined/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/undefined/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 6. ed., 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação. 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/undefined/>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Um Espectro Ronda o Terceiro Setor**: o espectro do mercado. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2004.



VIDAL, Francisco Antônio Barbosa *et al.* **Gestão de ONGs: dualidades pragmáticas e desafios institucionais.** *In:* CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 6., 2007. Salvador de Bahia, Brasil. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/023.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática.** São Paulo, 2001.