

# RESULTADO ECONÔMICO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Marco Antonio Figueiredo Millani Filho

Doutorando em Controladoria e Contabilidade FEA/USP  
Mestre em Controladoria e Contabilidade FEA/USP  
Prof. Dep. Contabilidade do CCSA da UPM.  
Pesquisador do Núcleo de Estudos do Terceiro Setor - UPM  
[marcomilani@mackenzie.br](mailto:marcomilani@mackenzie.br)

**RESUMO** - Considerando-se que as Organizações do Terceiro Setor (OTS) captam recursos de fontes públicas e privadas, elas deveriam prestar contas aos seus *stakeholders* sobre a utilização desses recursos e sobre os respectivos benefícios gerados à sociedade. A ausência de dados específicos sobre o desempenho pode fazer com que recursos escassos sejam alocados para entidades que não representam a melhor opção dentre as disponíveis. O objetivo deste estudo exploratório foi mensurar e comparar, sob a perspectiva econômica, os resultados obtidos por duas organizações filantrópicas, para se fomentar a discussão conceitual sobre os critérios avaliativos de eficiência e sobre o custo de oportunidade em OTS. Utilizou-se o modelo de mensuração do resultado econômico proposto por Slomski (1996). A análise comparativa apontou que as entidades estudadas apresentaram desempenhos econômicos inversos aos resultados financeiros, sugerindo que a simples apresentação das demonstrações financeiras obrigatórias pode não oferecer elementos relevantes para o monitoramento dessas organizações.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Resultado econômico. Desempenho.

**ABSTRACT** - Considering that the Third Sector Organizations (TSO) receive resources from public and private sources, they are expected to be accountable to their stakeholders based on an assessment of use of resources and on the benefits generated to society. The lack of specific data about the performance of the organizations can cause an inappropriate allocation of scarce resources to organizations that do not represent the best option amongst the available ones. The aim of this exploratory work was to measure and to compare, under the economic perspective, the results gotten between two philanthropic organizations, in order to stimulate a conceptual debate on the criteria for assessing efficiency and on the opportunity cost in TSO. This work presents a use case of the measurement model of economic result proposed by Slomski (1996). The comparative analysis pointed out that both organizations had presented opposite economic performances to their financial results, suggesting that the simple presentation of the mandatory financial reports might not offer enough elements for the monitoring of these organizations

**SEUS AGENTES, FINS E SETORES.**

Agentes	Fins	Setor
Públicos	Públicos	1º Setor (Estado)
Privados	Privados	2º Setor (Mercado)
Privados	Públicos	3º Setor

## 1 INTRODUÇÃO

Na literatura acadêmica, o Terceiro Setor recebe diferentes denominações, como Setor Não-Governamental, Setor Não-Lucrativo, Setor Independente, Setor Voluntário, entre outros (DRUCKER, 1994; SALAMON, 1995; GLAESER, 2003; MILANI FILHO, 2004; HUDSON, 2004). É um consenso, porém, que a heterogeneidade das Organizações do Terceiro Setor (OTS) impede uma definição taxionômica simples e única, optando-se, geralmente, por determinar o que essas entidades não são.

Assumindo-se um panorama tri-setorial, em que o Primeiro Setor (Estado) e o Segundo Setor (Mercado) são definidos, o Terceiro Setor contempla, por exclusão, todas as organizações que não pertencem aos demais setores, mas essa concepção não permite uma distinção clara entre as OTS.

Ioschpe (1997) usa a designação Terceiro Setor para enfatizar o caráter autônomo dessas organizações que estão mudando a face da sociedade moderna de forma atípica, como pode ser observado pelo crescimento que o setor vem experimentando nos últimos anos.

O Quadro 1, a seguir, contém a caracterização dos três setores, segundo Fernandes (1994), destacando-se os agentes envolvidos, assim como a finalidade dos bens e serviços oferecidos.

### QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEGUNDO

Salamon (1999) considerou os seguintes aspectos fundamentais para contrastar as OTS:

- entidades focadas no oferecimento de bens e/ou serviços ou aquelas atuando como simples distribuidoras de fundos a outras organizações;
- entidades focadas no oferecimento de bens e/ou serviços aos próprios membros associados ou aquelas voltadas ao público em geral;
- entidades focadas no oferecimento de serviços sacramentais e religiosos ou aquelas que não ofereçam serviços de natureza religiosa.

Apesar da grande diversidade e diferenças de porte, objetivos específicos, recursos econômicos etc., as seguintes características são comuns nessas organizações (MILANI FILHO, 2004):

- Não há proprietários;
- São organizações não-governamentais dotadas de autonomia diretiva;
- Suprem parcialmente o papel do Estado no atendimento a determinadas necessidades sociais;
- Possuem estrutura e presença institucionais;
- São constituídas pelo interesse social, portanto visam proporcionar benefícios sociais;
- São unidades econômicas;
- Precisam obter recursos para a própria sobrevivência e manutenção das atividades (esses recursos podem ser públicos e/ou privados);

- Não deve haver qualquer distribuição de resultados aos seus membros ou colaboradores, reinvestindo os superávits obtidos;
- Podem gozar de privilégios fiscais, conforme a legislação vigente.

Há cerca de 338 mil entidades sem fins lucrativos no Brasil (IBGE, 2005). Não há dados oficiais, entretanto, que indiquem a quantidade de pessoas físicas e jurídicas, além do Governo, que transferem recursos para os projetos e atividades desenvolvidas pelas OTS.

Estima-se que o Terceiro Setor movimente cerca de 1,5% do Produto Interno Bruto (IBGE, 2005).

Espera-se que uma sociedade marcada por graves problemas sociais e econômicos busque alocar seus recursos escassos de maneira eficiente de maneira a promover o bem-estar coletivo. Para o Brasil, um país que apresenta uma das piores distribuições de renda do planeta e em que 31,7% da população vive com renda familiar per capita inferior a meio salário mínimo (IPEA, 2005), espera-se que as OTS contribuam para a redução de privações sociais, econômicas e políticas. O doador de recursos, seja na esfera pública ou privada, é responsável por essas alocações.

## 2 COMPROMISSO SOCIAL

Light (2002), em pesquisa realizada nos EUA com cerca de 500 executivos e pessoas relacionadas ao Terceiro Setor, buscou identificar fatores que levariam as OTS a alcançar seus objetivos. Os resultados obtidos por Light (2002) evidenciaram as duas maiores preocupações das entidades sem fins lucrativos: atingir seus objetivos sociais

e, naturalmente, obter recursos para a própria sobrevivência.

Essa relação fez com que alguns autores, como Frumkin (2002, p. 172), questionassem até que ponto a necessidade de obtenção de recursos através da comercialização de produtos e serviços estariam comprometendo a “coerência da missão” e desviando os esforços da entidade, predominantemente, para as atividades lucrativas, reduzindo, dessa maneira, a atuação social.

Glaeser (2003) sugeriu que a escassez de recursos num ambiente competitivo por doações poderia contribuir para a influência dos grandes doadores no próprio processo decisório da organização, chegando até ao nível das decisões estratégicas. A dependência por recursos poderia, desse modo, provocar uma submissão da entidade, em diferentes graus, ante o direcionamento da aplicação dos recursos recebidos, novamente levantando a questão da coerência da missão. A prevenção de alterações na missão por influência de grandes doadores é, dessa maneira, uma preocupação que conselheiros e gestores de OTS deveriam ter.

Por outro lado, cabe aos doadores a opção de direcionar os recursos às entidades em que depositarão sua confiança e que, supostamente, corresponderão às suas expectativas.

Assumindo-se a premissa de que os doadores podem escolher, livremente, para quais OTS desejam direcionar recursos e que a eficiência na utilização dos respectivos recursos é fator relevante para essa escolha, então é necessário avaliar e comparar as organizações através de critérios e métricas capazes de fornecerem informações úteis para a tomada de decisão.

Assim, o desafio das OTS é cumprir a missão e sobreviver, e o desafio dos doadores é escolher a entidade que deverá atender às suas expectativas.

### 3 CUSTO DE OPORTUNIDADE

Samuelson (1979) exemplifica o significado de custo de oportunidade através do seguinte exemplo:

Robinson Crusoe não paga dinheiro a ninguém, mas percebe que o custo de colher morangos pode ser considerado como sendo a quantidade de framboesas que ele poderia ter colhido ao mesmo tempo e com o mesmo esforço, ou como sendo do lazer sacrificado em troca dos morangos. Esse sacrifício de fazer outra coisa qualquer é chamado custo de oportunidade (SAMUELSON, 1979, p. 500).

O conceito de custo de oportunidade considera a existência de duas ou mais alternativas, mutuamente excludentes, possíveis de serem escolhidas pelo tomador de decisão. Assim, ao optar por uma das alternativas, sacrificam-se os benefícios que as demais poderiam proporcionar.

Sobre as alternativas de investimento que um gestor poderia ter, Martins (2003, p. 234) acrescenta que os graus de risco de um e outro empreendimento podem ser bastante diferentes e, dessa maneira, “[...] ou entendemos o custo de oportunidade com relação a outro investimento de igual risco ou tomamos sempre como base o investimento de risco zero.”

Assim, existindo opções comparáveis, o tomador de decisão, racionalmente, investirá recursos na que lhe trouxer maior benefício e calculará o custo de oportunidade considerando a segunda melhor alternativa.

O investidor em projetos sociais, entretanto, não objetiva o retorno financeiro mas espera que o resultado proporcionado pela alocação de recursos relate-se ao compromisso social declarado pela OTS, portanto, seu custo de oportunidade será o benefício de outro projeto social não escolhido. Sem parâmetros comparativos, o tomador de decisão também não conseguirá calcular o seu custo de oportunidade.

#### 3.1 Resultado Econômico

Churchman (1972, p. 239), ao analisar os objetivos de entidades públicas, afirma: “É verdade que um órgão governamental não existe para dar lucro, mas para trazer benefícios ao cidadão, e o benefício específico que procura criar são lucros econômicos.”

Visando atenuar a problemática da eficiência em organizações sem finalidades lucrativas, particularmente em seus aspectos de mensuração e evidenciação, uma abordagem econômica, conforme proposta por Slomski (1996), traz à discussão a validade da utilização de parâmetros encontrados no mercado para preencher a ausência de referências realizadas pelo cliente pagante.

Para Slomski (1996), a organização será eficiente se o seu produto, comparado aos produtos semelhantes encontrados no mercado, apresentar uma situação competitiva e o resultado econômico for positivo.

Assim como Churchman (1972), Slomski (1996) destaca a relevância dos benefícios econômicos gerados no oferecimento de bens públicos, que não visam à geração de resultado financeiro. Considerando que as OTS oferecem bens e serviços destinados à coletividade, muitas vezes de maneira gratuita, o

resultado econômico pode dimensionar o benefício gerado à sociedade. Assim, uma organização sem fins lucrativos não busca, como objetivo principal, o lucro, mas pode buscar a eficiência e competitividade sob a ótica econômica.

Entidades ineficientes consumirão mais recursos para oferecer o mesmo produto que outras. Por exemplo, se a OTS “A” consome R\$ 1 mil de recursos para oferecer 100 refeições gratuitas e, a OTS “B” consome R\$ 500 para oferecer a mesma quantidade de refeições semelhantes, então a primeira é menos eficiente e menos competitiva que a segunda.

Os produtos e serviços oferecidos não são, necessariamente, vendidos ao consumidor. Podem ser oferecidos aos beneficiários sem que estes necessitem pagar pelo que recebem.

À primeira vista, uma refeição oferecida gratuitamente, destrói valor para a entidade, considerando-se o consumo de recursos e ausência de receitas. Mas sob o ângulo econômico, a entidade mensurará o valor do produto oferecido tomando por base outros bens ou serviços semelhantes que possuam valor de mercado e possibilitem a comparação (MILANI FILHO, 2004). A receita econômica, neste caso, é dada pela melhor alternativa de aquisição do mesmo produto a preço de mercado.

O modelo proposto por Slomski (1996) para o cálculo do resultado econômico é o seguinte:

#### QUADRO 2 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO

- |  |
|--|
| (+) Receita Econômica                          |
| (-) Custo dos Serviços Prestados               |
| (=) Margem Bruta                               |
| (-) Depreciações                               |
| (-) Custos Indiretos Identificáveis ao Serviço |
| (=) Resultado Econômico                        |

Fonte: Slomski (1996, p. 60)

Como as receitas de OTS podem estar desvinculadas com o produto oferecido, as receitas financeiras originadas de doadores podem ser maiores que as despesas, mas esse fato não caracteriza eficiência nas operações relacionadas ao cumprimento da missão. O superávit financeiro pode acobertar o resultado econômico negativo pelo contínuo fluxo de entrada de recursos.

Enquanto a ineficiência empresarial tende a ser punida pelo mercado eficiente com a descontinuidade da entidade (ATKINSON et al, 2000), no Terceiro Setor há uma situação possível, quando a organização ineficiente recebe a entrada de novos recursos financeiros, permitindo a sua continuidade. Uma indagação que se pode fazer é se os fornecedores de fundos para uma organização ineficiente continuariam a transferir recursos diante de alternativas mais eficientes. Os doadores poderiam estar aplicando esses recursos de maneira mais eficiente em outra organização.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo fenômeno deve ser estudado conforme suas características essenciais, ou seja, através de instrumentos investigativos adequados para o objeto de estudo definido. (RICHARDSON, 1999).

Para este trabalho exploratório, optou-se pela utilização de um exemplo comparativo do resultado econômico entre duas entidades com propostas sociais semelhantes, mas com resultados financeiros diferentes entre si, com a finalidade de ilustrar o fenômeno estudado.

As entidades selecionadas situam-se no município de Barueri, em São Paulo, e possuem como objeto social o atendimento a crianças e adolescentes carentes. A condição exigida para participar desta pesquisa, por uma das organizações, foi a confidencialidade, motivo este que fez com que ambas fossem tratadas, simplesmente, por “Entidade X” e “Entidade Y”

O critério comparativo de eficiência fundamentou-se no modelo proposto por Slomski (1996) para a demonstração do resultado econômico. Dessa maneira, assumiu-se que entidade eficiente é aquela que apresenta um resultado econômico positivo.

## 5 EXEMPLO COMPARATIVO ENTRE OTS

A situação, a seguir, ilustra a utilização no modelo proposto por Slomski (1996) para verificar-se o resultado econômico de organizações com finalidades públicas. São consideradas duas entidades que atuam com o mesmo objetivo social, mas que apresentam resultados financeiros diferentes entre si.

As organizações filantrópicas pesquisadas estão localizadas na mesma região e prestam serviços similares, inclusive oferecendo, gratuitamente, parte desses serviços. O Quadro 3 demonstra, sinteticamente, os respectivos resultados financeiros do exercício de 2004.

**QUADRO 3 - DEMONSTRAÇÃO SINTÉTICA DE RESULTADO FINANCEIRO DAS ENTIDADES  
(EM REAIS) - EXERCÍCIO 2004**

Demonstração Sintética do Resultado Financeiro		
	Entidade X	Entidade Y
RECEITAS OPERACIONAIS		
Subvenções	<u>1.016.856</u>	<u>350.410</u>
Associados	495.861	196.617
Mantenedores	5.810	54.107
Doações recebidas	425.719	62.884
Outras	88.056	15.903
DESPESAS		
Administrativas	(955.942)	(459.637)
Assistenciais	(383.010)	(117.680)
Outros	(570.391)	(205.142)
SUPERÁVIT (DÉFICIT)	<u>(2.541)</u>	<u>(33.069)</u>
	60.919	(5.481)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios financeiros disponibilizados pelas entidades pesquisadas

Analizando o resultado de ambas as entidades, verifica-se uma situação contrastante. Enquanto a organização “X” apresenta superávit, a “Y” acusa um déficit no período. Isso significa que a primeira obteve sucesso e a segunda fracassou?

Considerando-se somente o lucro contábil (ou superávit) como medida para verificar-se o sucesso, a resposta é “sim”. A entidade “X” obteve sucesso pois agregou valor e a entidade “Y”, ao reduzir valor, fracassou.

Todavia, o conceito de sucesso em OTS não se limita ao resultado financeiro (MILANI

FILHO, 2004) e, dessa maneira, é necessário considerar se os objetivos sociais estão sendo cumpridos.

A organização X possui 40 funcionários e 32 voluntários para atender cerca de 840 jovens e seus familiares, oferecendo cursos e oficinas comunitárias.

A entidade Y, com 13 funcionários e 28 voluntários, presta serviços semelhantes e atende cerca de 450 crianças e adolescentes. Conforme o estatuto social de ambas, os serviços prestados estão em conformidade com os objetivos propostos.

Cada organização oferece 6 cursos principais, sendo que 4 desses são coincidentes em ambas (informática, artes, comunicação e matemática).

Supondo que o nível de satisfação dos atendidos sejam os mesmos, um possível doador poderá servir-se de métricas comparativas entre as entidades para decidir para qual delas transferirá recursos. Uma dessas métricas, por exemplo, pode ser a relação entre despesas mensais e a quantidade de jovens atendidos ("X"=R\$ 94,8/mês; "Y"=R\$ 65,9/mês). Nesse sentido, a organização "Y" apresenta uma melhor relação que "X".

Um aspecto que se destaca, na entidade "X", é o volume de doações e transferências recebidas, suficientes para cobrir todas as despesas do período e proporcionar superávit.

Utilizando-se o Modelo de Slomski (1996) e adaptando-o ao exemplo acima, a receita econômica apresentada, respectivamente, pelas entidades "X" e "Y" seria a seguinte:

Constata-se, segundo esse método de cálculo, que a receita econômica mensal da entidade "X", no valor de \$

60.312, é 86,7% superior à receita de "Y", de \$ 32.310.

#### QUADRO 4 – CÁLCULO DA RECEITA ECONÔMICA NO EXEMPLO

##### Cálculo da Receita Econômica Entidades "X" e "Y"

RE = Receita Econômica

NI = nº de pessoas atendidas

PM = Preço médio mensal dos cursos no mercado

RE = NI (entidade) x PM

NI (X) = 840

NI (Y) = 450

PM = R\$ 71,8

RE(X) = NI(X) x PM = 840 x 71,8 = R\$ 60.312

RE(Y) = NI(Y) x PM = 450 x 71,8 = R\$ 32.310

Assumindo que todas as despesas das entidades "X" e "Y" se relacionam às atividades fins e de suporte aos respectivos serviços prestados, tem-se:

A entidade "Y" destaca-se como aquela que, efetivamente, apresenta o resultado econômico favorável, ao contrário da entidade "X", cujo superávit financeiro encobre a sua ineficiência econômica.

#### QUADRO 5 – CÁLCULO DO RESULTADO ECONÔMICO NO EXEMPLO

##### Cálculo do Resultado Econômico - Entidades "X" e "Y"

RES = Resultado Econômico

RE = Receita Econômica

DT = Despesas Totais (por mês)

RES = RE (entidade) - DT (entidade)

RE (X) = R\$ 60.312

RE (Y) = R\$ 32.310

DT (X) = R\$ 79.662

DT (Y) = R\$ 26.658

RES(X) = RE(X) - DT(X) = 60.312 - 79.662  
= R\$ (19.350)

RES(Y) = RE(Y) - DT(Y) = 32.310 - 26.658 = R\$

2.652

Ainda que para o doador não seja possível calcular o seu custo de oportunidade específico na transferência de recursos para alguma dessas entidades com base em retornos financeiros, para a comunidade será mais vantajoso financiar organizações que, conforme Slomski (1996), gerem retorno positivo à própria sociedade na forma de resultados econômicos positivos. Nesse sentido, a entidade “X”, que proporciona um resultado econômico de R\$ 2.652 por mês é mais eficiente que a entidade “Y”, ao contrário do que os resultados financeiros poderiam apontar.

Isso não significa, entretanto, que todos os doadores devem migrar da entidade “X” para a “Y”, pois é correto supor que isso acarretaria sérios prejuízos financeiros e, consequentemente, prejudicaria os próprios serviços sociais. Considerando a comunidade em geral e o Governo, supõe-se que seja melhor incentivar a entidade deficitária, sob a ótica econômica, a apresentar resultados positivos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cumprimento dos compromissos sociais e a captação de recursos que viabilizem a própria continuidade operacional são as maiores preocupações de organizações sem fins lucrativos. Para a obtenção de recursos financeiros e não-financeiros, a credibilidade perante seus respectivos mantenedores e demais *stakeholders* é fundamental, implicando na própria sobrevivência das entidades. Num

ambiente cada vez mais competitivo, também cabe aos doadores a seleção das melhores alternativas para a alocação de recursos, sob o risco de alimentarem entidades ineficientes economicamente, mas que apresentam uma situação financeira satisfatória.

Considerando os doadores como agentes econômicos racionais, a melhor opção para a alocação de recursos será a entidade ou projeto social que corresponder às suas expectativas. Buscando-se o benefício social, então a melhor opção é aquela que agrega valor em seus produtos e cumpre a sua missão de maneira mais eficiente que as demais alternativas.

O resultado econômico é uma informação útil na avaliação de desempenho que pode ser considerado em conjunto com outras medidas quantitativas e qualitativas. O cálculo desse resultado contribui para a análise de eficiência de entidades sob critérios objetivos, pois permite calcular a receita proporcionada por produtos com finalidades sociais, ainda que oferecidos gratuitamente, tomando-se por base os preços praticados no mercado de produtos semelhantes.

Uma limitação desse modelo, porém, centra-se nas situações, nas quais não há produtos similares ou cujos serviços oferecidos não são comercializados no mercado, prejudicando a comparação e estimação de valores.

A maior beneficiada, quando o resultado econômico de Organizações do Terceiro Setor é positivo, é a própria sociedade, que recebe bens e serviços produzidos eficientemente.

Este estudo procurou estimular a discussão conceitual sobre critérios avaliativos sob a perspectiva econômica, além de estimular a adoção da demonstração do resultado econômico como instrumento de avaliação de desempenho de entidades sem fins lucrativos, tanto pelos próprios gestores nas

decisões gerenciais quanto para os respectivos doadores e, principalmente, para o Governo, na

escolha das melhores alternativas para a alocação de recursos e incentivos fiscais.

## REFERENCIAS

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHMAN, Charles W. **Introdução à teoria dos sistemas.** 2. ed. São Paulo: Vozes, 1972.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1994.

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

FRUMKIN, Peter. *On being nonprofit: a conceptual and policy primer.* Cambridge: Harvard University Press, 2002.

GLAESER, Edward (Org.). *The governance of not-for-profit organizations.* Chicago: The University of Chicago Press, 2003.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor.** São Paulo: Pearson, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil.** Brasília: IBGE, 2005.

IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor:** desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Radar Social.** Brasília: IPEA, 2005.

LIGHT, Paul C. *Pathways to nonprofit excellence.* Washington, DC: Brookings Institution Press, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILANI FILHO, Marco Antonio F. **A função controladoria em entidades filantrópicas:** uma contribuição para a avaliação de desempenho. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

RESULTADO ECONÔMICO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Marco Antonio Figueiredo Millani Filho
--	--

MILANI FILHO, Marco A. F. *et al.* **Proposta de um modelo conceitual de controle gerencial às organizações do terceiro setor.** Anais do IX Congresso Internacional de Custos. Florianópolis, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SALAMON, Lester M. *Partners in public service: government-nonprofit relations in the modern welfare state.* Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1995.

SALAMON, Lester M. *et al* (Org.). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector.* Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

SAMUELSON, Paul A. **Introdução à análise econômica.** 9.ed. Rio de Janeiro: Agir, 1979.

SHIM, Jae K. e SIEGEL, Joel G. *Financial management for nonprofits.* New York, McGraw-Hill, 1997.

SLOMSKI, Valmor. **Mensuração do Resultado Econômico em Entidades Públicas:** uma proposta. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

==== RC&C ====