CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO CULTURAL.

Management accounting applied to civil society organizations: case study in a cultural institution.

TIAGO, Ariane Aparecida

BOSSARDI, Grieco Rodrigo

Centro Universitário de Indaiatuba - UNIMAX

RESUMO

A prática da contabilidade gerencial nas organizações tem sido cada vez mais explorada, ao permitir a análise e verificação de desempenho por meio de técnicas de extração de diferentes dados e assim proporcionar decisões econômico-financeiras mais precisas. Devido à maioria dos estudos realizados com este tema serem aplicados em instituições com fins lucrativos, esta pesquisa tem como foco o terceiro setor, ou seja, instituições sem fins lucrativos. Objetivando-se delinear quais técnicas da contabilidade gerencial tendem a ser mais eficazes para uma OSC do setor cultural, utilizar-se-á como estudo de caso a Associação Mantenedora da Orquestra Jovem de Indaiatuba (AMOJI). Através do levantamento bibliográfico, baseado em outros estudos de caso, e da análise documental da associação aqui utilizada, preocupa-se em responder quais as ferramentas são mais funcionais para instituições semelhantes à organização abordada no presente trabalho. O estudo identificou a aplicabilidade de instrumentos de planejamento orçamentário, análise de custos, uso de indicadores de desempenho e controle financeiro, com o objetivo de aprimorar a sustentabilidade e a eficiência da gestão em uma organização cultural do terceiro setor. Além disso, evidenciou-se a importância da adaptação das práticas gerenciais ao contexto específico das OSCs, contribuindo para o fortalecimento da gestão e para a promoção de maior transparência na entidade analisada.

Palavras-chave: Gestão Financeira, Instituições Artísticas , Terceiro Setor.

ABSTRACT

The practice of management accounting in organizations has been increasingly explored, as it allows the analysis and verification of performance through techniques for extracting different data and thus providing more accurate economic and financial decisions. Since most studies carried out on this topic are applied to for-profit institutions, this research focuses on the third sector, that is, non-profit institutions. Aiming to outline which management accounting techniques tend to be more effective for a CSO in the cultural sector, the Associação Mantenedora da Orquestra Jovem de Indaiatuba (AMOJI) will be used as a case study. Through a bibliographical survey, based on other case studies, and a documentary analysis of the association used here, the aim is to answer which tools are more functional for institutions similar to the organization addressed in this work. The study identified the applicability of planning, budgeting, cost analysis, performance indicators, and financial control tools, aiming to improve sustainability and management efficiency in a cultural organization within the third sector. Furthermore, it highlighted the

importance of adapting managerial practices to the specific context of civil society organizations (CSOs), contributing to the strengthening of management processes and enhancing transparency within the analyzed entity.

Key-words: Financial Management; Artistic Institutions, Nonprofit Sector.

INTRODUÇÃO

Em contextos organizacionais cada vez mais complexos, a contabilidade gerencial tem se destacado por sua capacidade de transformar dados internos em informações relevantes para decisões estratégicas. Segundo Crepaldi (2017), essas técnicas proporcionam amplo controle sobre os processos e análises econômico-financeiras mais embasadas e eficientes para a tomada de decisão. Embora o debate sobre contabilidade gerencial seja consolidado no setor empresarial, sua aplicação em organizações sem fins lucrativos ainda carece de aprofundamento na literatura acadêmica.

Este estudo busca contribuir para a ampliação do conhecimento relacionado à contabilidade gerencial em Organizações da Sociedade Civil (OSCs), com foco especial no setor artístico-cultural. A proposta é demonstrar a importância da gestão administrativa em instituições artísticas, que muitas vezes são vistas como espaços alheios a práticas gerenciais formais, apesar da crescente necessidade de profissionalização e sustentabilidade. Assim, objetiva-se demonstrar a aplicabilidade da contabilidade gerencial em uma OSC cultural e identificar quais ferramentas dessa área são mais adequadas para facilitar o processo de tomada de decisão e promover uma gestão mais eficaz.

A escolha da Associação Mantenedora da Orquestra Jovem de Indaiatuba (AMOJI) como estudo de caso se justifica tanto pela sua relevância institucional quanto pelo envolvimento direto da autora com a entidade, na qual atua prestando serviços administrativos e financeiros. Essa vivência permite uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados pela organização e da potencial contribuição da contabilidade gerencial em seu cotidiano. A AMOJI, fundada em 2004 e declarada de utilidade pública pelo município de Indaiatuba em 2005, tem como missão promover a formação musical de crianças e jovens, além de democratizar o acesso à música clássica por meio de concertos comentados e ações educativas realizadas em escolas e bairros da cidade.

A relevância social deste estudo se evidencia na própria natureza do setor cultural, caracterizado por sua vulnerabilidade diante de instabilidades econômicas. Como expõe Galli (2011), por ser frequentemente considerado não essencial, o setor cultural tende a ser um dos primeiros a sofrer cortes orçamentários em períodos de crise, tanto por parte de órgãos públicos quanto de doadores privados. Essa fragilidade contribui para uma acirrada competição por recursos financeiros e por audiência entre as instituições culturais. Além disso, observa-se uma recorrente escassez de gestores qualificados para enfrentar os desafios administrativos e financeiros impostos à sustentabilidade dessas organizações. Nesse contexto, a contabilidade gerencial surge como um instrumento capaz de fortalecer a sustentabilidade, a eficiência e a transparência na gestão de OSCs culturais.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa se baseia inicialmente em uma revisão da literatura, com o levantamento de estudos similares e obras científicas que fundamentam teoricamente a investigação. Em seguida, realizou-se a análise documental da instituição, por meio da verificação de relatórios, demonstrações contábeis, planos de trabalho e outros documentos utilizados na gestão e tomada de decisões. A partir desses pilares os resultados foram estruturados com o intuito de projetar as ferramentas de contabilidade gerencial mais viáveis à realidade da organização.

DESENVOLVIMENTO

A contabilidade gerencial envolve um conjunto articulado de práticas administrativas desde métodos, técnicas, ferramentas e filosofias que abordam processos de gestão, planejamento, análise e tomada de decisões, transformando dados internos em informações úteis, otimizando os processos e contribuindo para a continuidade das atividades das organizações. Profissionais da área utilizam esses instrumentos para interpretar dados financeiros, identificar tendências e formular estratégias que impulsionam a eficiência organizacional. Além disso, a contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na manutenção institucional, garantindo que as empresas se adaptem a cenários econômicos dinâmicos e tomem decisões fundamentadas para alcançar seus objetivos. (INNOCENTI, 2019).

Tal conjunto de práticas tem sido objeto de estudos no Brasil e no exterior, visando compreender sua evolução e aplicabilidade em diferentes contextos. No

entanto, observa-se uma escassez de pesquisas voltadas às organizações do terceiro setor, especialmente no âmbito cultural. No contexto brasileiro, o fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ocorreu principalmente após a Constituição Federal de 1988, que ampliou os direitos sociais e estimulou novas formas de participação social. Como observa Cianconi (2018), o terceiro setor reúne características do setor privado, mas não possui finalidade lucrativa, operando com objetivos sociais e sem integrar a administração pública direta. Sua existência se torna fundamental justamente porque supre lacunas deixadas pelo Estado, oferecendo soluções e apoio onde a atuação governamental não alcança.

Para Andrade (2015), o Terceiro Setor é composto por cinco tipos de categorias, sendo uma delas as organizações das sociedades civis (OSCs), a qual apresenta a seguinte definição no glossário do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA):

> *São entidades nascidas da livre organização e da participação social da população que desenvolvem ações de interesse público sem visarem ao lucro. As OSCs tratam dos mais diversos temas e interesses, com variadas formas de atuação, financiamento e mobilização.*

Apesar da instabilidade que historicamente marca o setor cultural, especialmente em períodos de crise econômica, observa-se um movimento de fortalecimento dessa frente dentro do terceiro setor. Dentre as diversas áreas de atuação das OSCs, o setor cultural tem apresentado significativo crescimento, impulsionado também pelo interesse de empresas privadas em associar suas marcas a projetos sociais e culturais. Conforme Silva e Dellagnelo (2008), a cultura representa um importante vetor de cidadania, capaz de expressar valores e pensamentos coletivos e fortalecer o sentimento de pertencimento social.

Neste contexto, a presente pesquisa, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva (GIL, 2019), utiliza como estratégia metodológica o estudo de caso, com a finalidade de compreender a aplicabilidade da contabilidade gerencial em uma organização cultural sem fins lucrativos. A entidade escolhida foi a Associação Mantenedora da Orquestra Jovem de Indaiatuba (AMOJI), cuja atuação é relevante no cenário municipal e cuja estrutura organizacional possibilita o exame de práticas

administrativas relacionadas à gestão de recursos e planejamento financeiro. As informações analisadas foram disponibilizadas por meio dos responsáveis pela direção artística, produção executiva e com ciência da presidência da instituição.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de duas etapas principais: levantamento bibliográfico e análise documental. A revisão de literatura, com base em obras de referência como Marconi e Lakatos (2017), permitiu mapear conceitos e abordagens relevantes à contabilidade gerencial no terceiro setor. Em complemento, a análise documental envolveu a observação de materiais internos da entidade, tais como relatórios financeiros, planilhas de controle, planos de trabalho e demonstrativos contábeis, conforme orienta Cellard (2008).

A AMOJI é uma entidade de pequeno porte, com receita anual entre R$ 360.000,00 e R$ 4.800.000,00. Seu corpo de colaboradores é formado exclusivamente por prestadores de serviço contratados de forma pontual ou temporária, o que elimina despesas trabalhistas. O número de contratados varia de acordo com a demanda dos projetos, tendo sido registrado um total de 29 prestadores em janeiro de 2024 e 150 em julho do mesmo ano.

Em sua estrutura organizacional, a contabilidade da entidade é executada por escritório contábil contratado, sendo responsável exclusivamente pela elaboração das demonstrações contábeis obrigatórias — como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício —, pela apuração de tributos, emissão das respectivas guias e atualização cadastral junto à Receita Federal e à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. O controle financeiro, por sua vez, é realizado internamente, compreendendo a organização das informações referentes às receitas e despesas, de forma a manter a prestação de contas em ordem e posteriormente encaminhá-la ao contador responsável para registro formal.

Inicialmente, foram levantados os seguintes documentos internos: planilha orçamentária anual, elaborada para provisionar todos os pagamentos com base nos planos de trabalho e na proposta artística da temporada; planilha de fluxo de caixa, utilizada para o controle de entradas, saídas e rendimentos; folha de pagamento; e relatório de atividades.

Todos os recursos geridos pela entidade são oriundos de repasses públicos (municipais, estaduais ou federais) e de incentivos privados por meio de leis de fomento, como o ProAC ICMS e a Lei Rouanet. Cada repasse exige um plano de trabalho previamente aprovado, e os recursos devem ser utilizados estritamente conforme o que foi proposto. Essa característica limita a flexibilidade orçamentária, mas favorece o alinhamento entre previsão e execução de despesas.

A análise desses registros permitiu observar o uso de algumas ferramentas típicas da contabilidade gerencial, como instrumentos de orçamentação e controle de custos por setor. A entidade mantém um controle sistemático por centro de custos, dividido nos departamentos Administrativo, de Produção, Artístico, de Comunicação e Pedagógico, conforme a nomenclatura utilizada pela própria organização. Além disso, elabora anualmente um Relatório de Atividades, que, embora não configure formalmente um Balanço Social nos moldes clássicos, desempenha função equivalente ao evidenciar o impacto social, cultural e pedagógico de suas ações, destinando-se à prestação de contas à sociedade e aos patrocinadores. Trata-se de uma prática relevante de transparência e responsabilidade institucional, que fortalece a credibilidade da organização perante o público externo.

Considerando o levantamento realizado e as práticas recomendadas por Crepaldi (2017), identificaram-se oportunidades de aprimoramento na gestão financeira da AMOJI. A primeira delas refere-se à ausência de uma prática estruturada de análise de desempenho orçamentário ao longo do exercício. Conforme orienta o autor, a análise financeira do orçamento deve contemplar técnicas clássicas de análise de balanços — como índices financeiros, análise vertical e horizontal, e modelos de rentabilidade —, de modo a permitir a avaliação contínua do comportamento das contas e a sua aderência aos objetivos institucionais. Destaca-se, ainda, a importância da análise de variações, que consiste na comparação entre os valores orçados e os efetivamente realizados, possibilitando à administração a identificação de desvios, a investigação de suas causas e a adoção de medidas corretivas ou preventivas. A ausência desse tipo de controle compromete a capacidade da entidade de agir de forma proativa diante de eventuais imprevistos, impactando sua eficiência e sustentabilidade.

Além da necessidade de estruturar uma análise contínua do desempenho orçamentário, identificou-se também a oportunidade de incorporar instrumentos de gestão estratégica que integrem os diversos aspectos da atuação da entidade. Nesse sentido, destaca-se o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta que poderia complementar as práticas já existentes, ampliando a capacidade de monitoramento e alinhamento das ações da AMOJI aos seus objetivos institucionais. Conforme Crepaldi (2017), o BSC atua como um mecanismo interno de planejamento e monitoramento estratégico, traduzindo os objetivos organizacionais em metas concretas e indicadores de desempenho, organizados em quatro perspectivas inter-relacionadas: financeira, beneficiários, processos internos e aprendizado e crescimento. Sua implementação permitiria à entidade acompanhar de forma contínua o desempenho de seus setores, identificar gargalos operacionais, antecipar desvios e alinhar seus projetos e recursos à sua missão institucional.

Assim, enquanto o Relatório de Atividades reforça a transparência externa da organização, o Balanced Scorecard (BSC) contribuiria para o fortalecimento da gestão interna, promovendo a integração entre planejamento e execução e ampliando a sustentabilidade institucional no médio e longo prazo.

Finalmente, destaca-se o potencial da aplicação do custeio por absorção como método de apuração dos custos totais das atividades desenvolvidas pela entidade. Conforme Crepaldi (2017), esse sistema consiste na apropriação integral dos custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, aos centros de custo, sendo especialmente útil em estruturas organizadas por departamentos, como ocorre na AMOJI. No setor pedagógico, essa metodologia pode ser empregada para calcular o custo médio por aluno atendido, considerando desde os pagamentos dos professores até os encargos indiretos, como energia elétrica, serviços de limpeza e despesas administrativas. A lógica do custeio por absorção também pode ser estendida aos demais setores: no artístico, possibilita a apuração do custo por concerto realizado; no de comunicação, o custo das campanhas institucionais; e, no administrativo, o custo de manutenção da estrutura de apoio. Ao adotar esse modelo, a AMOJI terá à disposição uma ferramenta estratégica para aprimorar a alocação de recursos, planejar de forma mais precisa e reforçar a transparência e a eficiência na aplicação dos fundos captados.

A escolha das ferramentas apresentadas — análise de desempenho orçamentário, Balanced Scorecard (BSC) e custeio por absorção — fundamenta-se na realidade operacional observada na AMOJI e na possível aplicabilidade desses instrumentos à gestão de organizações do terceiro setor. Visto que tais entidades não têm como finalidade a geração de lucro, mas sim a efetividade de suas ações e a responsabilidade no uso dos recursos captados, a seleção dos instrumentos privilegiou metodologias capazes de oferecer uma visão ampliada e estratégica das atividades desenvolvidas, promovendo maior integração entre planejamento, execução e controle. A análise orçamentária, com foco em variações e desempenho, mostra-se particularmente relevante em instituições financiadas por recursos públicos e leis de incentivo, nas quais a rigidez na execução orçamentária é condição fundamental para a continuidade dos projetos. O Balanced Scorecard, por sua vez, possibilita expandir a gestão para além do aspecto financeiro, incorporando dimensões pedagógicas, culturais e organizacionais, alinhadas à missão institucional. Já o custeio por absorção destaca-se pela capacidade de mensurar com precisão o custo real das ações, fornecendo subsídios essenciais para decisões eficientes, fundamentadas e sustentáveis. Dessa forma, a adoção dessas ferramentas atende às necessidades específicas da AMOJI, contribuindo para fortalecer a transparência, o profissionalismo e o alinhamento de sua atuação aos objetivos sociais e culturais que norteiam sua existência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a aplicabilidade de instrumentos da contabilidade gerencial em uma organização da sociedade civil do setor cultural, utilizando como estudo de caso a Associação Mantenedora da Orquestra Jovem de Indaiatuba (AMOJI). A partir de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em levantamento bibliográfico e análise documental, buscou-se compreender como práticas gerenciais poderiam contribuir para uma gestão mais eficiente e transparente em uma OSC cultural.

A análise dos documentos internos da entidade evidenciou que a AMOJI adota algumas práticas típicas da contabilidade gerencial, como o planejamento orçamentário anual e o controle financeiro por centros de custos. A elaboração segmentada do orçamento e o acompanhamento das despesas por departamentos

— Administrativo, Produção, Artístico, Comunicação e Pedagógico — permitem uma visão organizada dos fluxos financeiros e favorecem o planejamento e a execução das atividades. A instituição também elabora anualmente um Relatório de Atividades, prática que fortalece a transparência externa e contribui para a prestação de contas junto à sociedade civil e aos patrocinadores.

Entretanto, identificaram-se fragilidades na adoção de instrumentos mais avançados de apoio à tomada de decisão, como a análise sistemática de desempenho orçamentário ao longo do exercício e o uso de indicadores gerenciais. A ausência de procedimentos estruturados para o monitoramento das variações entre o previsto e o realizado limita a capacidade de atuação preventiva da entidade e pode comprometer a eficiência na alocação de recursos.

Diante desse cenário, recomendam-se melhorias específicas, como a implementação de um sistema formal de análise de variações orçamentárias, a introdução do Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de alinhamento estratégico e de monitoramento do desempenho institucional, e a adoção do custeio por absorção para mensuração mais precisa dos custos por setor e atividade. Essas ferramentas, analisadas com base na literatura especializada, especialmente nas contribuições de Crepaldi (2017), são adequadas à realidade da AMOJI e podem fortalecer a integração entre planejamento, execução e avaliação, promovendo maior profissionalismo e sustentabilidade institucional.

Como limitação deste estudo, destaca-se a ausência de entrevistas com os gestores da organização, o que poderia ter proporcionado uma compreensão mais aprofundada sobre os processos decisórios e o uso prático das informações gerenciais. Ademais, o foco em uma única entidade restringe a generalização dos resultados.

Para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a amostra para incluir outras OSCs do setor cultural, possibilitando comparações interinstitucionais. Além disso, investigações sobre a relação entre o uso de instrumentos de contabilidade gerencial e a captação de recursos, bem como seu impacto na sustentabilidade financeira e na eficiência das organizações, poderão oferecer importantes subsídios para o fortalecimento do terceiro setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR PARA O PIB NO BRASIL E EM SUAS REGIÕES. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/1420-mioloterceirosetor-completo.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2024.

ANDRADE, R. Serviço Social, Gestão e Terceiro Setor - Dilemas nas políticas sociais. 1o Ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

CIANCONI, G. S.C. Contabilidade Gerencial Aplicada no Terceiro Setor: Estudo de Caso Igreja Batista do Grajaú em Juiz de Fora. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018. URI: https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/10195.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295–316. Disponível em: https://ria.ufrn.br/handle/123456789/1797. Acesso em: 19 abr. 2025.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática. 8o Ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

GALLI, J. D. Organizational Management in the Non-Profit Performing Arts: Exploring New Models of Structure, Management and Leadership. 2011. Research Capstone. Disponível em: < https://core.ac.uk/outputs/36685909/?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1> Acesso em: 25 jun. 2024.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: https://www.scribd.com/document/646926100/Antonio-Carlos-Gil-Metodos-e-Tecnicas-de-Pesquisa-Social-Atlas-2019. Acesso em: 19 abr. 2025.

GLOSSÁRIO. Mapa das Organizações da Sociedade Civil. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/glossario>. Acesso em: 25 jun. 2024.

INNOCENTI, R. M. Contabilidade Gerencial e a Legitimidade das Organizações do Terceiro Setor: Um Estudo à Luz da Teoria Institucional. 2019. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Centro Socioeconômico, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214824> Acesso em: 25 jun. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, F. M. V.; DELLAGNELO, E. H. L. Avaliação de resultados e financiamento em organizações culturais não-empresariais Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 1–16, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323228070005>. Acesso em: 06 jun. 2024.

SOBRE OS AUTORES

Ariane Aparecida Tiago é violoncelista e graduanda em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Max Planck. Atua no setor cultural com gestão administrativa e financeira, sendo responsável pela execução orçamentária, acompanhamento de prestações de contas, interlocução com órgãos públicos, bem como na produção executiva de artistas. Seu trabalho está voltado à profissionalização da gestão em instituições culturais e à transparência na aplicação de recursos públicos.
E-mail para contato: anneapft@gmail.com

Grieco Rodrigo Bossardi, Bacharel em Ciências Contábeis, Especialista Lato Sensu em Administração Financeira e Mestre Stricto Sensu em Administração, com experiência docente há mais de 20 anos em cursos de Graduação em Ciências Contábeis e Administração, bem como, Pós-graduação em áreas correlatas. Ministra Disciplina no curso de Ciências Contábeis na Unimax – Grupo Unieduk. Paralelamente a docência, possui expertise Gerencial nas área de Finanças Industriais, Contabilidade e Controladoria, bem como, Prestação de Serviços a empresas, abertura, fusões, cisões; assim também, na área contábil, tributária e demais, envolvendo todos os regimes tributários aplicáveis.
E-mail para contato: grieco40@hotmail.com