



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO – UNIVS  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

COSME FERREIRA DIÓGENES NETO

**CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA  
ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR:** um estudo bibliométrico na Scientific Periodicals  
Electronic Library (SPELL)

ICÓ-CE  
2025

COSME FERREIRA DIÓGENES NETO

**CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR:** um estudo bibliométrico na Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, como requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do(a) professor(a) Prof<sup>ª</sup>. Esp. Tayssa Vieira Barreto.

ICÓ-CE  
2025

COSME FERREIRA DIÓGENES NETO

**CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR:** um estudo bibliométrico na Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, como requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do(a) professor(a) Prof<sup>ª</sup>. Esp. Tayssa Vieira Barreto.

Aprovado(a): 24 de junho de 2025.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Esp. Tayssa Vieira Barreto  
**Orientadora**

---

Prof<sup>º</sup>. Me. Marzo Tereshkove Anacleto e Andrade  
**Avaliador(a) 1**

---

Prof<sup>º</sup>. Esp. Adriano Alves de França  
**Avaliador(a) 2**

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família.

# CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: um estudo bibliométrico na Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)

Cosme Ferreira Diógenes Neto<sup>1</sup>  
Tayssa Vieira Barreto<sup>2</sup>

## RESUMO

O trabalho realizou uma bibliometria sobre o tema contabilidade como ferramenta de gestão estratégica para as entidades de interesse social. O objetivo geral deste estudo consiste em mapear e analisar as tendências da pesquisa em gestão estratégica no Terceiro Setor por meio de um estudo bibliométrico. O Terceiro Setor compreende todas organizações da sociedade civil (OSC) que possuem autonomia em sua administração, voluntárias e sem finalidades lucrativas, formalmente estabelecidas perante a lei. A contabilidade para as organizações sem fins lucrativos se diferencia por levar em conta suas particularidades e finalidades não lucrativas, além disso visa fornecer dados relevantes para o processo decisório observando as exigências legais. O objetivo geral desta pesquisa se propôs a mapear e analisar as tendências da pesquisa em gestão estratégica no Terceiro Setor por meio de um estudo bibliométrico. O referencial teórico foi dividido em 3 tópicos para apresentar a temática e embasar a compreensão dos leitores. Os achados do estudo foram apresentados em 3 quadros abordando as publicações por periódico e ano de publicação na base de dados SPELL, a relação nominal dos autores em cada artigo analisado na bibliometria e as temáticas exploradas nos referenciais teóricos. Os anos de 2008 e 2020 apresentaram a maior concentração de publicações e as temáticas mais recorrentes dos referenciais teóricos foram: gestão estratégica, Balanced Scorecard, planejamento estratégico e organizações do terceiro setor. Quanto aos autores, percebe-se uma variedade original e distinta.

**Palavra-chave:** Bibliometria. Gestão estratégica. Terceiro setor.

## ABSTRACT

The study conducted a bibliometric study on the topic of accounting as a strategic management tool for social interest entities. The general objective of this study is to map and analyze research trends in strategic management in the Third Sector through a bibliometric study. The Third Sector comprises all civil society organizations (CSOs) that have autonomy in their administration, are voluntary and non-profit, and are formally established under the law. Accounting for non-profit organizations is different because it takes into account their particularities and non-profit purposes, and also aims to provide relevant data for the decision-making process in compliance with legal requirements. The general objective of this research was to map and analyze research trends in strategic management in the Third Sector through a bibliometric study. The theoretical framework was divided into 3 topics to present the theme and support the readers' understanding. The findings of the study were presented in 3 tables addressing the publications by journal and year of publication in the SPELL database, the nominal list of authors in each article analyzed in the bibliometric study, and the themes explored in the theoretical frameworks. The years 2008 and 2020 presented the highest concentration of publications and the most recurrent themes of the theoretical references were:

---

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Contábeis, pelo Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, cosmeeneto@gmail.com

<sup>2</sup> Docente do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, tayssavieira@univs.edu.br

strategic management, Balanced Scorecard, strategic planning and third sector organizations. As for the authors, an original and distinct variety can be seen.

**Keyword:** Bibliometrics. Strategic management. Third sector.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade, ciência social aplicada, é indispensável para diversos usuários, pois esta embasa a tomada de decisões de seus usuários por meio de informações geradas em seus relatórios (Iudícibus, 2010 *apud* Alves; Bonho, 2019). Nota-se, portanto, que o profissional contábil exerce um papel muito importante também na gestão das entidades sem fins lucrativos, auxiliando em seus registros, captação de recursos e qualquer outro tipo de desafio. Os registros contábeis devidamente organizados garantem a credibilidade da organização perante a sociedade e seus mantenedores.

O Terceiro Setor é uma expressão criada para caracterizar as atividades de cunho social realizadas por organizações privadas sem fins lucrativos. Este termo tem como propósito fazer a distinção entre a esfera governamental (o Primeiro Setor) e a esfera privada com fins lucrativos (o Segundo Setor ou mercado). O Terceiro Setor pode ser entendido como o conjunto de ações sociais realizadas por meio de organizações privadas sem fins lucrativos que atuam em defesa de causas específicas ou na prestação de serviços de filantropia (PENA, 2025).

As organizações do Terceiro Setor têm um impacto social muito importante nas mais diversas áreas tais educação, saúde, proteção ambiental e direitos humanos, transformando vidas e gerando oportunidades (ABRINQ, 2024). Sendo assim, os setores da economia podem ser assim classificados, de acordo com Soares (2020):

Primeiro Setor – Estado – Executa as ações públicas com recursos públicos os quais são captados da sociedade por meio de Tributos.

Segundo Setor – Empresas Privadas – Empresas que atuam com a finalidade de lucro, onde os recursos são destinados em benefício do proprietário, sócios ou acionistas.

Terceiro Setor - É um Setor integrante da sociedade civil constituído pelas organizações privadas sem fins lucrativos: Associações e Fundações (comumente conhecidas como ONGs e agora denominadas pelo Novo Marco Regulatório como OSCs), as quais buscam o bem comum.

As entidades sem fins lucrativos têm uma grande importância na sociedade, pelo fato de sempre ajudarem àqueles que mais necessitam, transformando vidas e contextos. Tais organizações são indispensáveis, pois oferecem suporte aos seus diversos beneficiários. Através de seus esforços, muitos conseguem superar desafios, reconstruir suas vidas e até mesmo se tornarem agentes de transformação em suas comunidades. Vale destacar também

que existem diferentes tipos de atividades que podem ser desenvolvidas pelas organizações sem finalidade lucrativa. Neste cenário, os profissionais contábeis com sua eficiência e organização, auxiliam na melhor organização e gestão dos recursos, garantindo que as entidades sejam vistas com credibilidade pela sociedade. A contabilidade de tais organizações necessitam indentificar e comprovar a destinação das receitas recebidas, bem como suas respectivas despesas. Diante deste plano de fundo, questiona-se: Qual o panorama e as tendências dos trabalhos sobre gestão estratégica no Terceiro Setor presentes nos periódicos da base de dados SPELL?

A relevância deste trabalho reside em apresentar o papel do profissional contábil na organização e gestão estratégica do Terceiro Setor por meio de um estudo bibliométrico. Diante da diversidade de fontes de recursos que sustentam essas organizações, uma organização contábil clara e eficiente é fundamental não apenas para a gestão transparente dos recursos, mas também para otimizar a captação de novas doações e investimentos. Este trabalho justifica-se também pela importância em apresentar as tendências da pesquisa em gestão estratégica no Terceiro Setor na base de dados SPELL, servindo de ponto de partida para psquisas vindouras.

Com base no contexto apresentado, o objetivo geral desta pesquisa consiste em mapear e analisar as tendências da pesquisa em gestão estratégica no Terceiro Setor por meio de um estudo bibliométrico. Para alcançar este objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos: (i) apresentar a contabilidade como um pilar da gestão estratégica, demonstrando seu impacto na otimização de recursos e na melhoria do desempenho organizacional; (ii) descrever as publicações por periódico e ano de publicação, bem como apresentar a relação nominal dos autores; e, (iii) apresentar os tópicos abordados nos referenciais teóricos de cada trabalho da bibliometria.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste item será apresentado o referencial teórico abordando os seguintes tópicos: Terceiro Setor – conceitos e importância; a contribuição da contabilidade para o Terceiro Setor; a gestão estratégica no Terceiro Setor.

## 2.1 TERCEIRO SETOR – CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

O Terceiro Setor compreende todas organizações da sociedade civil (OSC) que possuem autonomia em sua administração, voluntárias e sem finalidades lucrativas, formalmente estabelecidas perante a lei. Com relação as formas jurídicas poderão ser associações ou fundações (ALVES; BONHO, 2019). Os propósitos das associações, por exemplo, podem ser educacionais, de lazer, religiosos, científicos, entre outros, ou seja, são o resultado da reunião de pessoas, geralmente um grande número de membros, conforme estabelecido em seu ato de criação ou estatuto (OLIVEIRA; ROMÃO, 2014 *apud* ALVES; BONHO, 2019). No que se refere à formalização da entidade é preciso definir com clareza a causa a ser defendida para posterior proceder com o registro e o estabelecimento de metas.

Uma OSC, sigla para Organização da Sociedade Civil, segundo o glossário do IPEA é definida como um grupo de pessoas, legalmente constituído, que organizam uma entidade sem fins lucrativos e que exerçam atividades de interesse público sem visarem o lucro. A denominação OSC é um sinônimo para o que conhecemos ONG, Organizações Não-Governamentais. A nova denominação veio de um desejo de descrevê-las a partir daquilo que elas são de fato, e não a partir de uma negação – ‘não governamental’ (IDIS, 2023).

As OSCs marcam presença no Brasil desde 1950, momento em que suas atividades estavam vinculadas à igreja e à educação básica (IDIS, 2023).

A constituição e manutenção de uma entidade carece de despesas para o êxito de sua atuação, tais como taxas de registro, despesas com sede e transporte, dentre outras. Com isso as OSCs buscam diversas fontes de captação de recursos, que podem ser os órgãos públicos, empresas privadas ou doadores que abraçam a causa. Após todo esse processo de formalização e uma boa gestão e transparência dos recursos adquiridos, a entidade pode buscar títulos e novas fontes de recursos para auxiliar na melhor gestão.

De acordo com Tachizawa (2019), as entidades podem ser formalizadas tanto como associações quanto como fundações.

Uma associação é caracterizada por um conjunto de indivíduos, sem fins lucrativos, ligados por uma causa socioambiental. Juridicamente, é necessário que a associação elabore um estatuto social e realize o registro em um Cartório de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas (IDIS, 2023). Depois da aprovação do estatuto social, os dirigentes da entidade serão eleitos

para o primeiro mandato; não havendo mais assuntos a tratar, a ata da assembleia de constituição deve ser elaborada. Ela deve incluir a identificação de todos os presentes, a descrição dos acontecimentos e a lista dos dirigentes eleitos, juntamente com a descrição da posse (ALVES; BONHO, 2019).

Por sua vez, as Fundações são patrimônios constituídos para beneficiar uma causa. De acordo com o Código Civil, artigo 62, é necessário que o criador da Fundação, antes da sua instituição, especifique formalmente o destino do patrimônio. Elas podem ser criadas por empresas, indivíduos ou pelo poder público. O registro oficial é realizado também pelo Ministério Público. As Fundações, como é o caso das associações, devem também dar frutos destinados ao desenvolvimento de causas socioambientais de interesse público e possuir, obrigatoriamente, um Estatuto Social (IDIS, 2023).

## 2.2 A CONTABILIDADE E O TERCEIRO SETOR

A contabilidade das organizações do Terceiro Setor se distingue por sua natureza específica, que considera as características singulares das entidades sem fins lucrativos. Além disso, ela visa fornecer dados relevantes para a administração dessas organizações e para a observância das exigências fiscais e legais (MARQUES, 2023).

Com o avanço da tecnologia pode-se perceber a evolução e contribuição para diversas áreas, inclusive para a gestão das entidades de interesse social. Nos dias atuais não existem tantas dificuldades como antigamente, pois a tecnologia viabilizou o acesso rápido e fácil a informação e a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar do mundo. Conseqüentemente, a própria contabilidade também se beneficiou, aprimorando seus serviços para atender com qualidade seus variados usuários.

A Contabilidade desempenha um papel de grande importância para empresas, governos e entidades reguladoras. Além disso, essa ciência é crucial para igrejas, associações e outras organizações do Terceiro Setor, pois permite evidenciar as várias maneiras de angariar recursos, conseguir e manter certificações e a forma como estão sendo empregados (Araújo, 2025). Evidencia-se, portanto, a significativa contribuição da contabilidade para as entidades de interesse social, otimizando a arrecadação, o registro de informações, a transparência de suas atividades e a confiabilidade de seus relatórios. É importante também que a diretoria destas organizações mantenha as informações claras ao seu contador para evitar erros e facilitar a obtenção de recursos para a organização.

Por conseguinte, a prestação de contas dessas instituições, referente à apuração contábil, se tornou vital. A contabilidade, como uma ciência social, possui como finalidade o patrimônio das entidades com o intuito de apontar dados sobre as circunstâncias econômicas e financeiras da organização, a fim de oferecer aos seus usuários, fornecedores, governo, acionistas e outros, a real situação da pessoa jurídica citada (MARKIONI *et al.*, 2022, p. 7).

A contabilidade pode assegurar às organizações da sociedade civil (OSC) transparência, eficiência e a devida prestação de contas de suas atividades (Macario, 2023). Os profissionais da contabilidade asseguram o desenvolvimento e a persistência de várias entidades, permitindo uma atuação mais eficaz perante a sociedade. Ninguém fornecerá fundos para uma entidade que não possui crédito, informações confiáveis sobre os recursos e a real situação patrimonial das entidades. Evidencia-se, portanto, a eficácia, a responsabilidade e a sistemática da ciência contábil na gestão patrimonial das OSCs (ARAÚJO, 2025).

### 2.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR

O princípio do Terceiro Setor é transpor a eficiência do setor privado para o setor público. A relação estabelecida entre o Terceiro Setor e o Estado tem se mostrado altamente vantajosa e recebe crescente incentivo, em razão de uma colaboração que promove a conexão entre todos os setores da sociedade (PAES, 2015).

De acordo com Camargo (2017), a gestão estratégica de negócios se refere à definição de metas, estudo do cenário competitivo e organizacional, análise de estratégias, a formulação e avaliação de estratégias eficazes, a implementação rigorosa de planos de ação e o monitoramento constante dos resultados para garantir o alcance dos objetivos e a sustentabilidade do negócio. É válido destacar também a importância de um bom planejamento para eficácia na execução das tarefas e desenvolvimento organizacional.

A administração estratégica pode ser um instrumento muito eficaz e pode ser utilizada, nos diferentes tipos de organizações que atuam em um cenário competitivo, apresentando demonstrar eficácia e excelência na gestão, além de mensurar resultados e indicadores (CUNHA, 2008).

Denota-se que a gestão estratégica envolve a administração de todos os recursos de uma entidade com o intuito de atingir objetivos e metas. Com essas metas atingidas mais pessoas serão atendidas, tornando sempre um mundo diferente. Metas definidas no Terceiro Setor serão vistas por toda população em si e com isso as entidades só tendem a crescer.

É evidente que, pelas próprias especificidades do terceiro setor, existe uma série de dificuldades para a plena implementação da gestão estratégica nessas organizações. No entanto, é importante alinhar esforços no sentido de encontrar soluções para essas dificuldades. A gestão estratégica não é dirigida, apenas, para organizações que visam o lucro. As organizações do terceiro setor podem, e devem, implementar modelos de gestão baseados na apresentação de resultados à sociedade, analisando as oportunidades e as ameaças do seu ambiente e formulando missão, objetivos e estratégias que propiciem a satisfação das demandas dos segmentos sociais a que se dirigem (CUNHA, 2008, p. 13).

O desempenho notável das entidades, evidenciado pelo alcance de suas metas, tem o potencial de atrair um número crescente de doadores, incluindo empresários, setor público, voluntários e demais mantenedores.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida utilizando um estudo bibliométrico de natureza básica, com uma abordagem quantitativa-descritiva. Nesse contexto, a análise bibliométrica, que consiste na análise quantitativa de padrões de publicações e citações, foi empregada como instrumento padrão para a avaliação da pesquisa. De acordo com Pritchard (1969) *apud* Chueke; Amatucci (2015), a expressão bibliometria foi apresentada no período de 1960 e se caracteriza pela utilização de metodologias estatísticas e matemáticas para analisar a literatura.

Este estudo bibliométrico utilizou a base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), utilizando o descritor ‘terceiro setor, gestão estratégica’. Os critérios de inclusão consideraram todas as publicações em língua portuguesa, independentemente do tipo de documento ou área de conhecimento. Os critérios de exclusão foram as publicações duplicadas e aquelas que não abordavam a temática em estudo.

Após a aplicação dos critérios, foram selecionadas 13 publicações para embasar a bibliometria. A discussão e análise dos resultados foram realizadas por meio da criação de quadros comparativos.

### **4 BIBLIOMETRIA**

**CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: um estudo bibliométrico na *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL)**

**Quadro 01:** Publicações por periódico e ano de publicação.

PERIÓDICO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Revista de Administração Pública	1999
Revista Alcance	2004
Revista de Economia e Administração	2007
Contabilidade Vista & Revista	2008
Caderno de Administração	2008
Revista de Contabilidade e Controladoria	2009
Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade	2011
Administração Pública e Gestão Social	2012
Cadernos EBAPE.BR	2014
PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review	2018
Administração Pública e Gestão Social	2020
Revista de Administração Mackenzie	2020
Pensar Contábil	2021

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025)

O quadro 01 apresenta os periódicos filtrados pelos critérios de inclusão e exclusão utilizados nesta bibliometria apresentando também os períodos correspondentes das publicações. Percebeu-se que os textos foram divulgados ao longo dos anos 1999 a 2021, ou seja, utilizou um corte temporal de vinte e dois anos. Os trabalhos foram assim distribuídos: 1 artigo em 1999, 1 artigo em 2004, 1 artigo 2007, 2 artigos em 2008, 1 artigo em 2009, 1 artigo 2011, 1 artigo em 2012, 1 artigo em 2014, 1 artigo em 2018, 1 artigo, 2 artigos em 2020 e 1 artigo em 2021, totalizando 13 publicações. Com base neste quadro, pode-se perceber que os trabalhos se limitaram apenas a 1 publicação por ano, com exceção dos anos 2008 (2) e 2020 (2), caracterizando-se a necessidade de estudos mais frequentes na área. Pode-se observar também a importância desta temática para os seus usuários, haja vista, no que foi apresentado anteriormente, trata-se de um assunto presente de forma prática no dia a dia das pessoas. Marques (2023) destaca que a contabilidade é uma fonte imprescindível de informações íntegras e relevantes que auxiliam o processo decisório das entidades que integram o chamado Terceiro Setor. Com relação aos periódicos, percebe-se que não há uma reputação dentro do período analisado, o que representa uma 1 pesquisa publicada por revista.

**Quadro 02:** Relação nominal dos autores em cada artigo analisado na bibliometria.

ARTIGO	AUTORES
01	Fernando Guilherme Tenório
02	Michelle Queiroz Coelho
03	Leonardo Ensslin, William Barbosa Vianna
04	Orleans Silva Martins, Carlos Pedrosa Neto, Aneide Oliveira Araujo.
05	Álvaro José Periotto, Johny Henrique Magalhães Casado, Ricardo Issamu Meguro, Luciano Carvalho Muçio, Marcos Massao Yamamoto.
06	Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros, Érico da Silva Costa, Marco Aurélio Vallim Reis da Silva, Edson Aparecida De Araújo Querido Oliveira.

07	Inacilma Rita Silva Andrade, Maria de Fátima Araújo Frazão.
08	Antônio Oliveira de Carvalho, Elvia Mirian Cavalcanti Fadul.
09	Miguel Rivera Peres Jr., José Roberto Pereira.
10	Leonardo Fabris Lugoboni, Eliete Alves de Brito Alencar, Marcus Vinicius Moreira Zittei, Amanda Russo Chiroto.
11	Erik Persson, Luís Moretto Neto.
12	Graziela P. Rodrigues, Tomas S. Martins.
13	Fernanda Santos Jorge, Ângela Rozane Leal de Souza, Maria Ivanice Vendruscolo.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025)

O quadro 02 apresenta a relação nominal dos autores que fizeram parte dos trabalhos publicados nesta bibliometria. Este achado evidencia que as publicações tiveram autores diferentes, ou seja, não houve repetição dentro do corte temporal utilizado. Contudo, é válido destacar a importância de se conhecer a autoria dos trabalhos tendo em vista o auxílio em pesquisas futuras, bem como enriquece a compreensão da temática abordada. Neste contexto, é mister destacar a realidade e a importância das Organizações da Sociedade Civil (OSC) na sociedade brasileira. Como fruto destas pesquisas, é possível perceber a importância das entidades que se materializa em ajudar o próximo e ao meio ambiente, bem como lutar por diferentes causas.

**Quadro 03:** Temáticas exploradas nos referenciais teóricos.

TEMÁTICA	REPETIÇÃO	TEMÁTICA	REPETIÇÃO
Institucionalização	1	Avaliação de projetos sociais: conceitos, indicadores e ferramentas de gestão	1
Epistemologia crítica	1	Breve introdução aos conceitos-chave do Balanced Scorecard	1
Responsabilidade Social: conceitos, perspectivas e desafios	1	As organizações do Terceiro Setor: caracterização.	2
Projetos sociais: retrospectiva histórica, aplicação prática e alianças intersetoriais	1	O desafio da gestão no Terceiro Setor	1
A construção adaptada do BSC na Rede Salesiana	1	A Rede Salesiana	1
O efeito cascata do Balanced Scorecard a partir do aprendizado	1	Abordagem conceitual do terceiro setor	1
Gestão estratégica de custos - GEC	1	Evolução das demandas e a gestão de conteúdos e serviços na web	1
A gestão de custos nas organizações do terceiro setor	1	O processo de gestão de conteúdos para aplicações institucionais na web	1
Gestão de conteúdos e serviços em um portal institucional de ensino, pesquisa e extensão	1	Gestão de periódico eletrônico	1

Gestão de evento acadêmico	1	O Terceiro Setor no Brasil	1
O Balanced Scorecard	1	Planejamento e gestão estratégica	1
Conceitos Básicos dos Estudos Bibliométricos e Análise de Citações no Campo da Gestão Social	1	Convergências e Singularidades das Abordagens Teóricas da Gestão Social	1
Planejamento Estratégico	1	Alinhamento Estratégico	1
Sistema de Informação Gerencial	1	Planejamento Estratégico no Terceiro Setor	1
Desenvolvimento Institucional (DI) em OSCs	1	Gestão Estratégia e Gestão Social	1
Orientação para o mercado	1	DI como Gestão Social ou Gestão Estratégica do Social?	1
Capacidade de vendas	1	Capacidade de vendas e desempenho	1
Capacidade de gestão da força de vendas e vendas pessoais	1	Orientação para o mercado, capacidade de vendas e desempenho	1
Caracterização do Terceiro Setor	1	Gestão Estratégica de Custos no Terceiro Setor	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025)

O quadro 03 fornece detalhes sobre os temas abordados nos tópicos dos referenciais teóricos dos artigos que foram filtrados. Ao analisar os achados, percebe-se que existem alguns tópicos repetidos nos diferentes artigos dentro da temática das entidades do Terceiro Setor. Dentro os termos, pode-se citar: Gestão estratégica; Balanced Scorecard; planejamento estratégico; organizações do terceiro setor. O tópico as organizações do Terceiro Setor: caracterização, aparece 2 vezes, Balanced Scorecard aparece 4 vezes em contextos diferentes, Gestão estratégica de custos aparece 3 vezes também contextos diferentes, Gestão estratégica (2) e planejamento (3).

Estes achados reafirmam a importância da temática já discutidas pelos autores no referencial encimado. De acordo Pena (2025), o Terceiro Setor é caracterizado por desenvolver as atividades de cunho social realizadas pelas organizações da sociedade civil (OSC), que organizações privadas sem fins lucrativos. Cunha (2008) destaca que a gestão estratégica não se limita apenas as empresas privadas, mas também são úteis nas OSCs, implementando modelos adaptados a tais entidades no que tange sua prestação de contas para com a sociedade. Camargo (2017) também destaca que um bom planejamento é indispensável para a eficácia das tarefas e desenvolvimento organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a mapear e analisar as tendências da pesquisa em gestão estratégica no Terceiro Setor por meio de um estudo bibliométrico, abordando também a

contabilidade como um pilar da gestão estratégica e seu impacto na otimização de recursos e na melhoria do desempenho organizacional. Além disso, descreveu as publicações por periódico e ano de publicação, bem como apresentou a relação nominal dos autores e os tópicos dos referenciais teóricos de cada trabalho.

Os achados desta pesquisa foram compilados em 3 quadros, além de um referencial teórico robusto sobre a temática em questão. Os artigos analisados, no recorte temporal de 1999 a 2021, evidenciam a relevância da contabilidade como instrumento fundamental para a gestão e transparência das organizações do Terceiro Setor.

O estudo apresentou as publicações por periódico e ano, a relação nominal dos autores e as temáticas exploradas nos referenciais teóricos. A distribuição das publicações por ano evidenciou maior concentração nos anos de 2008 e 2020, com dois trabalhos publicados em cada um desses períodos, enquanto os demais anos apresentaram apenas uma publicação. Em relação aos periódicos, percebe-se que não houve repetição, limitando-se apenas a 1 publicação por periódico. Com relação aos achados sobre as temáticas dos referenciais, evidencia-se que os termos mais citados foram: gestão estratégica, Balanced Scorecard, planejamento estratégico e organizações do terceiro setor. Esse resultado reforça a importância do estudo e sua inter-relação com outras áreas do conhecimento, contribuindo significativamente para uma gestão mais eficiente das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Com relação à autoria dos trabalhos, ficou evidente que as publicações tiveram autores diferentes.

Por fim, este estudo é suma relevância para o contexto atual e futuro, uma vez que fornece uma base teórica para pesquisas. Os resultados enaltecem a importância da Contabilidade para a gestão do Terceiro Setor e a sua contribuição na gestão estratégica destas entidades. Ressalta-se, igualmente, a relevância da presente pesquisa no âmbito da temática abordada, considerando sua expressiva contribuição para o avanço do conhecimento científico e para os diversos segmentos da sociedade potencialmente impactados.

## REFERÊNCIAS

- ABRINQ, F. A importância do terceiro setor no Brasil: como organizações e doações transformam vidas. **Fundação ABRINQ**. 2024. Disponível em: <https://www.fadc.org.br/noticias/importancia-terceiro-setor#:~:text=Como%20o%20terceiro%20setor%20promove,oportunidades%20para%20milhares%20de%20pessoas>. Acesso em: 17 de mar. de 2025.
- ALVES, A.; BONHO, F. T. **Contabilidade do Terceiro Setor**. 1ª ed. Porto Alegre: SAGAH, 2019.
- ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em ação: planejamento estratégico e Balanced Scorecard na OSID. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011.
- ARAÚJO, J. G. **A importância da contabilidade no terceiro setor**. CRC ES Conselho Regional de Contabilidade do Espírito Santo. 2025. Disponível em: <https://crc-es.org.br/arquivos/11109>. Acesso em: 02 de abr. de 2025.
- CAMARGO, R. F. Tudo sobre Gestão Estratégica e as principais perguntas que devem ser respondidas para desenvolver a estratégia ideal ao seu negócio. **Treasy**. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica/>. Acesso em: 04 de abr. de 2024.
- CARVALHO, A. O.; FADUL, E. M. C. Os fatores críticos de sucesso na gestão de organizações não governamentais. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 2, p. 148-171, 2012.
- CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais – Internext**, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.
- COELHO, M. Q. Indicadores de performance para projetos sociais: a perspectiva dos stakeholders. **Revista Alcance**, v. 11, n. 3, p. 423-444, 2004.
- CUNHA, H. P. GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA. **Sitientibus**, n. 39, p. 191-205, 2008.

ENSSLIN, L.; VIANNA, W. B. Adaptação de ferramentas gerenciais para gestão no Terceiro Setor: relevância do Balanced Scorecard - uma simulação. **Revista de Economia e Administração**, v. 6, n. 1, p. 69-82, 2007.

IDIS. **OSCs, OSCIP e OS: o que são e como se diferenciam?**. IDIS Desenvolvendo o Investimento Social. 2023. Disponível em: [https://www.idis.org.br/oscs-oscip-e-os-o-que-sao-e-como-se-diferenciam/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw4v6-BhDuARIsALprm33nDrTnrPi84RRev64d4ajLd8sfKSnIcZhft4f-00oC-d3TAkMOM8IaArvsEALw\\_wcB](https://www.idis.org.br/oscs-oscip-e-os-o-que-sao-e-como-se-diferenciam/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw4v6-BhDuARIsALprm33nDrTnrPi84RRev64d4ajLd8sfKSnIcZhft4f-00oC-d3TAkMOM8IaArvsEALw_wcB). Acesso em: 23 de mar. de 2025.

JORGE, F. S.; SOUZA, Â. R. L.; VENDRUSCOLO, M.I. Custos no Terceiro Setor: Um Panorama Quantitativo e Qualitativo da Produção Científica Nacional. **Pensar Contábil**, v. 23, n. 80, pág. 55-67, 2021.

LUGOBONI, L. F.; ALENCAR, E. A. B.; ZITTEI, M. V. M.; CHIROTTO, A. R. Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 1, p. 79-105, 2018.

MACARIO, L. Contabilidade: entenda a importância da área no terceiro setor. **Contábeis**. 2023. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/60349/qual-a-importancia-da-contabilidade-no-terceiro-setor/>. Acesso em: 30 de mar. de 2025.

MARKIONI, N. D.; FERREIRA, T. C. O.; SILVA, S. D.; OLIVEIRA, E. A. Contabilidade aplicada ao terceiro setor. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 06, p. 1294-1311, 2022.

MARQUES, M. Contabilidade do terceiro setor: como funciona para essas empresas? **FORTES TECNOLOGIA BLOG**. 2023. <https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-contabil/contabilidade-do-terceiro-setor/>. Acesso em: 30 de mar. de 2025.

MARTINS, O. S.; PEDROSA NETO, C.; ARAUJO, A. O. A Gestão Estratégica de Custos nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso no Estado da Paraíba. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 19, n. 2, p. 61-84, 2008.

PAES, J. E. S. **Terceiro setor e tributação**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

PENA, R. A. Terceiro Setor. **UOL Brasil Escola**. 2025. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceiro-setor.htm>. Acesso em: 17 de mar. de 2025.

PERES JR., M. R.; PEREIRA, J. R. Abordagens teóricas da Gestão Social: uma análise de citações exploratória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 221-236, 2014.

PERSSON, E.; MORETTO NETO, L. Desenvolvimento Institucional em Organizações da Sociedade Civil: Gestão Social ou Gestão Estratégica do Social? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 3, p. 1-28, 2020.

PERIOTTO, Á. J.; MEGURO, R. I.; MUCIO, L. C.; YAMAMOTO, M. M.; CASADO, J. H. M. Gestão de conteúdos e serviços em websites institucionais - a eficiência do fator tecnológico. **Caderno de Administração**, v. 16, n. 2, p. 44-56, 2008.

QUINTAIROS, P. C. R.; COSTA, É. S.; SILVA, M. A. V. R.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. Aplicação do Balanced Scorecard a uma organização do terceiro setor. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 1, n. 2, p. 164-174, 2009.

RODRIGUES, G.; MARTINS, T. Capacidade de Vendas e Desempenho: Papel da Orientação para o Mercado, Capacidades Pessoais e Gerenciais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-30, 2020.

SOARES, J. C. Quem são e Quais as diferenças entre Primeiro Setor, Segundo Setor e Terceiro Setor. **Jusbrasil**. 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/quem-sao-e-quais-as-diferencas-entre-primeiro-setor-segundo-setor-e-terceiro-setor/817459081>. Acesso em: 18 de mar. de 2025.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 5, p. 85-102, 1999.