

Área Temática: Organização do Terceiro Setor

A Gestão de Custos no Terceiro Setor: um estudo de caso

AUTORAS

CAROLINE FERREIRA DE PAULA LONGO

Universidade Federal de Uberlândia / Campus Ituiutaba
carolzinhafpl@yahoo.com.br

EDVALDA ARAUJO LEAL

Universidade Federal de Uberlandia
edvalda@facic.ufu.br

CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLANDIA
cintia@fagen.ufu.br

Resumo

As organizações do terceiro setor crescem em quantidade e destacam-se na sociedade atuando em diversos segmentos, seja na prestação de serviços ou na produção de bens, com a finalidade de auferir renda para promover ações visando o bem-estar social de grupos específicos da comunidade. Embora essas organizações sejam geridas por dirigentes engajados nos objetivos das mesmas, o uso de ferramentas de gestão tem desafiado a gestão dessas organizações, o que faz intensificar estudos sobre o assunto. Nessa direção, o objetivo deste artigo é verificar de que modo a gestão de custos poderá contribuir para o processo decisório nas organizações do terceiro setor, especificamente na formação do preço de venda em uma associação “Arte Transformando Jovens” localizada em Capinópolis-MG. A pesquisa é de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, e o método de procedimento é o estudo de caso. Como resultado, evidencia-se que a organização objeto de estudo não utiliza os controles dos custos para formação do preço de venda de seus produtos, ocasionando margem de contribuição negativa que poderá afetar a sustentabilidade da organização. Além disso, os resultados apontam para a relevância da gestão de custos na tomada de decisão gerencial na organização.

Abstract:

The third sector organizations grow in number and stand out in society working in different segments, provisioning services or producing goods for the purpose of earning income for actions to promote the welfare of specific groups of the community. Although these organizations are run by leaders engaged in the same goals, the use of management tools has challenged the management of these organizations, which intensify studies on the subject. In this direction, the purpose of this article is to examine how the management of costs can help in decision making in the third sector organizations, highlighting how the sales price is found in the association "Arte Transformando Jovens" located in Capinópolis -MG. The research is exploratory in nature, with a qualitative approach, and the method is the case study. It was found that the organization object of study does not use the controls of costs to find the sales price of their products, leading to negative contribution margin that could affect the

sustainability of the organization. The results indicate the importance of managing costs in managerial decision making in the organization.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Custos; Preço de Venda.

1. Introdução

As entidades sem fins lucrativos vêm desempenhando funções cada vez mais amplas e relevantes para a sociedade. As organizações do terceiro setor são inúmeras e estão inseridas nos mais diferentes contextos, atuando em campos variados como arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa dos direitos humanos e de minorias, área ambiental, desenvolvimento comunitário, todas objetivando questões e ações de amplitude social.

A preocupação com a gestão das organizações do terceiro setor tem se intensificado e revela-se em um grande desafio para seus gestores. A sobrevivência dessas organizações depende de um conjunto expressivo de variáveis, tais como: (a) o crescimento no número dessas organizações; (b) o incremento da sua complexidade estrutural; (c) a aceleração do ritmo das mudanças ambientais; e (d) as pressões por parte dos parceiros. Essas variáveis têm exigido dessas organizações capacidade para formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios e, assim, atingir os seus objetivos, tanto de curto, como de médio e longo prazos.

Assim, vários estudiosos apontam que um dos maiores desafios para as organizações do terceiro setor é o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às suas especificidades. Assim, torna-se necessário que os gestores tenham à disposição informações relevantes e pertinentes referentes aos controles internos relacionados a gestão de custos, de modo que essas contribuam para melhorar o desempenho da organização. Nesse contexto, a contabilidade de custos apresenta-se como uma ferramenta relevante na medida em que fornece essas informações, por meio de relatórios que auxiliam na gestão de custos e no processo de tomada de decisões.

Levando-se em conta os diversos métodos de avaliação de custos encontrados na literatura, e das diversas técnicas a serem consideradas, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: **As organizações do terceiro setor utilizam-se da gestão de custos para a formação do preço de venda de seus produtos?**

Para responder a questão, o estudo tem como objetivo geral verificar de que modo a gestão de custos poderá contribuir no processo decisório nas organizações do terceiro setor, especificamente na formação do preço de venda em uma associação “Arte Transformando Jovens” localizada em Capinópolis-MG. A pesquisa é de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, e o método é o estudo de caso.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, é apresentada uma breve contextualização das organizações do terceiro setor; na seqüência, a gestão de custos nas organizações do terceiro setor. Posteriormente, são descritos os procedimentos metodológicos realizados e os resultados obtidos, e por fim as conclusões do estudo.

2. Contextualização do Terceiro Setor

A sociedade contemporânea presencia o surgimento de um número cada vez mais significativo de diferentes organizações, que se inserem em diferentes tipologias. A divisão em primeiro, segundo e terceiro setor classificam-nas conforme os objetivos a que se propõem.

Muitos são os autores que discutem essa tipologia. Para Esben e Laffin (2004, p.13), o primeiro setor é o governo, responsável pelas questões sociais, sendo mantidas com os tributos que o próprio Estado impõe à sociedade. O segundo setor conforme Resende (2005, p. 01) é o privado, responsável pelas questões individuais, tendo objetivo primordial o lucro.

O terceiro setor, de acordo com Kanitz (2005) “é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter

público”, para Hudson (1999), “seus principais objetivos são sociais em vez de econômicos”, atuando em diversas áreas como: cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, ambientalismo, desenvolvimento e habitação, defesa de direitos e atuação política, intermediários filantrópicos e promoção do voluntário, atividades internacionais, religião, sindicatos e associações profissionais de empregadores, de empregados e de autônomos, entre outros. Na visão de Paes (2003, p. 88), o Terceiro Setor ocupa uma posição intermediária por permitir a prestação de serviços de interesse social, e por sua vez, sobrevivem da prestação de serviços sociais ou ainda de recebimento de doações particulares, subvenções públicas através de convênios.

Como exemplo de entidades que fazem parte dessas organizações, evidenciam-se as sociedades não-governamentais – ONGs, associações, fundações, institutos, entidades de classe, sindicatos, dentre outras. Essas organizações diferenciam-se, também, pela sua gestão, que não se apóia na racionalidade e instrumentalidade próprias das organizações do primeiro e segundo setor.

2.1 A Gestão no Terceiro Setor

Apesar da significativa representatividade que o terceiro setor possui, o mesmo apresenta desafios quando se fala sobre as práticas de gestão das organizações que o compõe, de modo geral e, em particular, no Brasil, pois exercem diferentes papéis, além das dificuldades conceituais para defini-las e comparar suas práticas. Coelho (2002, p. 121) considera que uma boa gestão é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços no setor.

Tenório (2001, p.14-15), na mesma direção, afirma que o terceiro setor brasileiro passa por um momento de dificuldades quanto à obtenção de recursos, tendo que pensar em novos instrumentos de gestão, pois estão preocupados em planejar sua atuação em longo prazo.

Para Falconer (1999, p.109), a deficiência no gerenciamento de organizações pertencentes ao terceiro setor, no Brasil, é um dos seus maiores problemas. O autor considera, também, que o aperfeiçoamento da gestão – “através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração” – é um caminho necessário para atingir melhores resultados.

O mesmo autor considera que existem quatro principais necessidades de desenvolvimento de gestão que podem ser generalizadas para o setor: transparência; sustentabilidade; qualidade de serviços; e capacidade de articulação.

Destacam-se, assim, entre os desafios da gestão de organizações do terceiro setor, a utilização de ferramentas, instrumentos e técnicas que propiciem o conhecimento detalhado do comportamento das diversas áreas organizacionais. Dentre esses desafios, a gestão de custos configura-se como um dos principais, tema a ser discutido na seção seguinte.

2.2 Gestão de Custos nas Organizações do Terceiro Setor

A preocupação com a gestão das organizações do terceiro setor tem se intensificado e tem se revelado um grande desafio para os gestores dessas entidades. Sendo um dos maiores desafios para essas organizações o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às suas especificidades.

A gestão de custos é uma ferramenta indispensável ao processo das organizações do terceiro setor, pois ajuda a fazer um uso racional de seus serviços e identifica as atividades ou processos que são rentáveis ou não.

A contabilidade possui um papel importante na gestão de custo, uma vez que auxilia na toma de decisão e definição da estratégia pelos gestores. Para Marion (1998, p.27),

contabilidade é o instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, pois coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios que contribuem para a tomada de decisão.

Zimmerman (1997, p.4) afirma que as decisões estratégicas fundamentais frente aos gestores de todas as empresas incluem o que produzir, a quantidade, a que preço vender e a quantidade de investimentos necessários. Nessas decisões, o principal objetivo é a maximização dos seus ganhos.

Segundo Martins (2003, p.25), “a contabilidade de custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões”. A partir do conhecimento dos seus custos e de sua posição estratégica, os gestores estarão munidos com informações valiosas para que possam estabelecer os preços de venda. Na mesma direção, Luz e Rocchi (1998, p. 21) afirmam que a partir das informações dos custos, os gestores poderão tomar decisões necessárias na organização, cabendo-lhes analisar as características específicas de cada sistema de custeio a fim de identificar aquele que mais se adapta a estrutura e aos projetos desenvolvidos pela organização.

2.3 Sistemas de custeio

O controle de custos deve ser estruturado de maneira a fornecer resposta aos questionamentos dos gestores quanto à origem e destino de cada gasto.

Para Lins e Silva (2005, p.01), “os sistemas de custeio são desenvolvidos para medir e atribuir custos para objetos de custos” (produtos, clientes, departamentos, processos, projetos, atividades). Já na visão de Perez (199, p. 30) é um instrumento: “uma das principais utilidades de um bom sistema de custos é servir como ferramenta de controle sobre as atividades produtivas, em todas as suas faces e seus departamentos”.

As organizações do Terceiro Setor podem apropriar os custos aos produtos por meio da escolha entre diversos sistemas de custeio. Segundo Martins (2008, p.37), custeio significa apropriação de custos, destacando entre eles, o custeio por absorção, o custeio direto ou variável, o custeio integral ou RKW, custeio padrão e o custeio baseado em atividade – ABC, que serão apresentados a seguir.

Martins (2003, p.37) considera que o custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados e só os de produção, todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos. Apropriam todos os custos de produção, tanto os fixos como os variáveis.

No custeio variável, segundo Martins (2003, p.198), “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado, para os estoques só vão os custos variáveis”. Esse sistema, mesmo sendo difundido, não é muito utilizado, visto que não é aceito pelo fisco, pois contraria os Princípios Fundamentais de Contabilidade – competência e confrontação, uma vez que antecipa a ocorrência do custo indireto de produção. Além disso, o sistema subestima a avaliação dos estoques, o que resulta em valores de custo e estoques mais baixos do que aqueles detidos pelo critério do custeio por absorção.

De acordo com Santos (1999, p. 66), o sistema de custeio integral “caracteriza-se pela apropriação de todos os custos e despesas aos produtos fabricados”, ou seja, são alocados todos os custos e despesas fixas e variáveis e custos diretos e indiretos aos produtos fabricados. Para Martins (2003, p.220), consiste no rateio dos custos de produção e todas as despesas da empresa a todos os produtos. Com esse rateio chega-se ao custo de produzir e vender, dando o gasto completo de todo o processo empresarial de obtenção de receita, bastando adicionar o lucro desejado para se ter o preço de venda final.

Conforme Vatanian e Nascimento (1999), o custeio integral é basicamente utilizado para fins de controle dos custos e análise gerencial, pois a sua importância está em auxiliar o

gestor no controle e planejamento do total dos custos e despesas, bem como facilitar a minimização dos gastos totais de uma empresa num determinado período.

Mats, Curry e Frank (1987, p.532) definem custo padrão como o custo planejado de um produto, segundo condições de operação correntes e/ou previstas. Martins (2008, p.316) considera que a finalidade do custeio padrão é o planejamento e controle de custos, com objetivo de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido.

Leone (2000, p. 286) ressalta que “o sistema de custo-padrão não tem utilidade se for implantado solitariamente”, pois precisa ser implantado juntamente com outro sistema de custeio que forneça os custos reais. Por suas características, esse método é utilizado apenas para fins gerenciais, com finalidade de apontar deficiências na linha de produção.

Referente ao custeio baseado em atividades – ABC, Bornia (2002, p. 121) considera que “a idéia básica do ABC é tomar os custos das várias atividades da empresa e entender seu comportamento, encontrando bases que representam as relações entre os produtos e essas atividades”. Na visão de Martins (2003, p.87), o ABC é um método de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelos rateios arbitrários dos custos indiretos. Esse sistema visa demonstrar claramente todos os custos absorvidos durante o processo, dividindo-os por atividades, utilizando um direcionador para a alocação dos custos indiretos.

Perez (1999, p. 227) considera o ABC uma técnica de controle e alocação dos custos envolvidos nos processos e atividade, que permite identificar os processos e as atividades existentes nos setores produtivos, auxiliares ou administrativos de uma organização e atribuir os custos aos produtos, tendo como parâmetro a utilização dos gestores de custos. Além disso, o método rateia todos os custos e despesas aos produtos, bastando adicionar o lucro que deseja obter. Evidenciando-se a alocação mais racional de custos e despesas.

Apresentamos a seguir uma síntese (Quadro 1) que resume os sistemas de custos descritos anteriormente, ressaltando algumas características, como: o conceitos, forma de cálculo, utilidade e finalidades de apuração de custos.

Custeio	RKW	Por Absorção ou Tradicional	Direto ou Variável	Custeio Padrão	ABC
Características					
Conceito	Método pelo qual todos os gastos do período (custos e despesas) eram apropriados à produção por meio de técnicas de rateio.	Método de custeio que incorpora aos produtos e serviços todos os custos de produção.	Método de custeio que incorpora aos produtos e serviços somente os custos variáveis.	É o método de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido.	É uma metodologia que surgiu como instrumento da análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa.
Utilizado pela Contabilidade	Não encontrado.	Oficial.	Gerencial.	Gerencial.	Gerencial.
Finalidade	Precificação.	Atender a legislação tributária e societária, apurar o custo dos produtos e dos departamentos.	Serve como ferramenta para tomada de decisões gerenciais.	Apontar deficiências na linha de produção	Melhoria dos processos e das atividades. Apura o custo dos produtos e dos departamentos.

Atende os princípios	Não encontrado.	Sim.	Não.	Sim, com ajustes.	Não encontrado.
Cálculo	Despesas e custos eram apropriados na produção.	Despesas separadas dos custos e apropriadas diretamente ao Resultado do Exercício.	Despesas e custos variáveis são alocados aos produtos e os custos fixos são considerados despesas do período.	Precisa ser implantado juntamente com outro sistema de custeio que forneça os custos reais.	Os custos ocorrem a partir da execução de atividades (todo e qualquer evento que consome recursos da empresa).
Custos	Não havia separação.	No início não havia separação.	Divisão dos custos em variáveis e fixos.	Divisão dos custos em variáveis e fixos para acompanhamento das variações	A execução de atividade determina o consumo dos recursos da empresa, e, portanto, dos custos de produção.
Despesas	Eram irrelevantes.	Relevantes e separadas dos custos.	Divisão das despesas em variáveis e fixas.	Relevantes e separadas dos custos.	Não encontrado, pois baseia-se nos gastos indiretos.

Quadro 1: Principais Sistemas de Custeio

Fonte: adaptado de OLIVEIRA; PERES JR (2000); COGAN (2002)

2.4 Processo Decisório nas Organizações

Considerando que a gestão de custos influencia ativamente no processo decisório das organizações, nesta seção abordam-se as etapas detalhadas deste processo.

A decisão, segundo Chiavenato (2000, p.416), "... é um processo de análise e escolha entre as alternativas de ação que a pessoa deverá seguir." Assim, percebe-se que a decisão está presente em todos os setores e níveis hierárquicos dentro de uma organização, podendo essa relacionar-se ou não com o trabalho, o que torna a organização um sistema complexo de decisões.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2000), a decisão envolve seis elementos, sendo eles:

- a) o tomador de decisão (pessoa que faz a análise e as escolhas entre as alternativas para futuras ações);
- b) os objetivos (objetivos que o tomador de decisões pleiteia atingir com as ações escolhidas);
- c) as preferências (critério utilizado pelo tomador de decisões no momento da escolha da ação futura);
- d) a estratégia ("caminho escolhido" pelo tomador de decisão para o alcance de seus objetivos);
- e) a situação (aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisões e tendem a influenciá-lo no momento de sua escolha); e, por último;
- f) o resultado (consequência da adoção da estratégia);

Em outras palavras, o tomador de decisões analisa as alternativas de ações de acordo com a situação em que a organização se encontra em dado momento: as prioridades da mesma, os objetivos que desejam alcançar e os meios apropriados para que as ações sejam

implementadas. Devido a todos esses elementos decisórios, fica evidente que a decisão organizacional é algo racional.

Motta e Vasconcelos (2002, p. 104) definem o processo decisório (Figura 1) em três etapas: (1) Identificação e definição dos problemas a partir de uma análise de oportunidades e ameaças próprias a um ambiente de negócios específicos; (2) Elaboração de várias soluções para os problemas identificados a partir de informações existentes; e (3) Comparação exaustiva das conseqüências de cada alternativa de ação, seleção das alternativas, decisão e implementação da melhor alternativa de ação possível de acordo com critérios previamente estabelecidos.

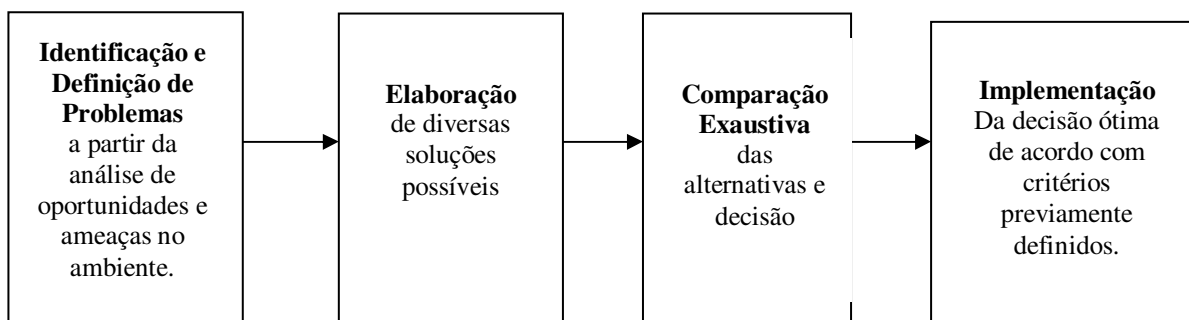


Figura 1: O modelo Decisório da Economia Clássica e a Racionalidade Absoluta.

Fonte: Motta e Vasconcelos (2002, p.105)

Considerando a estrutura do modelo decisório empresarial, Leone (2000) aborda que os objetivos da gestão de custos se diferenciam de modo a sustentar as necessidades dos níveis gerenciais. Na opinião deste autor, os objetivos mais comuns são: (a) determinar a rentabilidade da empresa; (b) traduzir por meio de seus relatórios as causas das variações ocorridas entre o custo orçado e o real; (c) avaliá-las e propor medidas corretivas; e, por último, (d) fornecer informações de acordo com as necessidades dos níveis gerenciais de modo a auxiliar na tomada de decisão e no planejamento e controle das operações.

Martins (2003, p 22) ressalta que “O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável, ou se não rentável, se é possível reduzir seus custos”. Ainda, segundo Martins (2003, p.22), “A contabilidade de custos mais moderna vem criando sistemas de informações que permitam melhor gerenciamento de custos, com base nesse enfoque”. Diante dessas considerações, evidencia-se que a identificação dos custos das operações de uma organização, seja de que natureza for, é crucial para que o gestor avalie dentre as alternativas, aquela que melhor atenda as necessidades gerenciais da empresa.

3 Metodologia

O estudo configura-se em uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2002, p.41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema”, envolvendo a revisão de literatura pertinente ao tema, pesquisas bibliográficas, desenvolvida com base em material já elaborado constituído de livros e artigos científicos (Gil, 2002 p.44).

Como o método de procedimento utiliza-se o estudo de caso em uma organização do terceiro setor, a associação “Arte Transformando Jovens” localizada em Capinópolis-MG. Segundo Gil (2002, p.54), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um objetivo, permitindo seu conhecimento, com propósito de explorar situações da vida real, preservar o caráter unitário do objetivo estudado, descrevendo a situação do contexto em que está sendo feita a investigação.

A obtenção de dados para o estudo de caso foi realizado por meio de uma pesquisa de campo que, para Lakatos e Marconi (1991, p.186), é “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Para o estudo em questão, utilizou-se da entrevista não estruturada que, de acordo com Beuren (2003, p.133), “possibilita ao entrevistado a liberdade de desenvolver cada situação na direção que considera mais adequada”, possibilitando uma forma de explorar mais amplamente as questões levantadas.

A entrevista não estruturada teve a participação da coordenadora geral da associação, um dos monitores, e também a secretária, que teve como objetivo inquirir sobre os critérios utilizados para a gestão de custos e gestão de custos, relacionados ao controles dos custos diretos e indiretos, a gestão de estoques (especificamente, relacionado ao controle do consumo de matéria-prima e outros materiais diretos), a mensuração da mão-de-obra direta para cada atividade desenvolvida pela empresa e a formação do preço de venda. Além disso, verificar a utilização destas informações no processo decisório da organização em estudo.

Além das entrevistas, coletou-se material em documentos disponibilizados pela associação, como: o estatuto, notas fiscais de compras de matéria-prima e algumas planilhas, com as anotações dos gastos com matéria-prima e mão-de-obra, utilizadas no processo de produção.

4 Estudo de Caso

4.1 Caracterização da Associação

A Associação Arte Transformando Jovens, localizada em Capinópolis-MG, foi fundada no ano de 2001 para desenvolver o projeto subsidiado pelo governo federal “Agente Jovem”, encerrando-se no ano de 2008. Após o encerramento do projeto, a entidade continuou com suas atividades, mantendo-se com outros recursos, conforme apresentado posteriormente. A entidade é caracterizada sem fins lucrativos, de utilidade pública municipal. Atualmente sua estrutura organizacional é composta por Presidente, vice-presidente, tesoureiros, secretários e o conselho fiscal.

Conforme seu estatuto, a Associação Arte Transformando Jovens tem por finalidade apoiar e viabilizar iniciativas comunitárias prioritárias em Assistência Social, por meio da promoção de grupos de adolescentes, adultos e idosos em situação de carência, em programas de cursos profissionalizantes e trabalhos artesanais, incentivo à produção e apoio na comercialização, visando complementação de renda familiar, bem como de promoção e assistência social junto à comunidade.

A associação atualmente tem trabalhado com jovens na faixa etária de 13 a 18 anos, as atividades desenvolvidas pela associação abrangem a área de artes plásticas e artesanato, na produção de caixas decorativas em MDF, bancos, mesas e cadeiras de madeira, confecção de enfeites de biscuit, arte e trabalho em mosaico, embalagens de papel para balas (rococó), bordados em geral (panos de prato, forros para mesa, porta tudo e tapetes) e pinturas de caixas decorativas e telas.

Quanto às arrecadações da Arte Transformando Jovens, pode-se dizer que a organização hoje conta com as seguintes fontes de recursos:

- a) **Subvenção da Prefeitura Municipal de Capinópolis:** é a principal fonte de arrecadação da associação, a prefeitura cede seis funcionários fixos, fornece o lanche e

são responsáveis pelo pagamento de água, luz e telefone. A mesma cede também o prédio que é utilizado para as instalações da fundação.

b) Parcerias: é uma das fontes de arrecadação realizada junto as pessoas jurídicas, atualmente a Indústria Caxuana – Fazenda Nova Ponte, uma empresa de reflorestamento, doa madeira de pinos para serem utilizadas na confecção de objetos e móveis

c) Padrinhos contribuintes: a associação conta atualmente com 16 padrinhos, responsáveis por uma bolsa doada aos jovens atuantes na associação, no valor de R\$ 65,00 (sessenta cinco reais) cada.

d) núcleo de voluntários: conta atualmente com duas voluntárias, que participam semanalmente das atividades, um total de oito horas, as atividades desenvolvidas pelas voluntárias são costura e pintura.

e) loja (localizada no prédio da fábrica Arte Transformando Jovens): comercializa os produtos fabricados na associação, tais como: caixas decorativas em MDF, bancos, mesas e cadeiras de madeira, confecção de enfeites de biscuit,

Todos os recursos captados pela Arte Transformando Jovens são utilizados para manutenção da Associação, cuja prestação de contas é feita através da apresentação dos demonstrativos financeiros aos órgãos interessados, como: Conselho Fiscal, Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), para a Prefeitura Municipal de Capinópolis e toda a comunidade.

4.2 Descrição da mão-de-obra da Entidade

A Prefeitura Municipal de Capinópolis cede à Associação seis funcionários fixos; destes, dois são monitores que ensinam e acompanham o trabalho dos jovens nas atividades desenvolvidas; uma coordenadora responsável pela supervisão geral das atividades da associação e, responsável, também, pelas compras. Os outros três funcionários trabalham na limpeza e conservação da entidade e também na comercialização dos produtos produzidos. A carga horária de trabalho destes funcionários é de 7 horas diária.

A associação possui também dois monitores contratados para ensinar e acompanhar as atividades desenvolvidas pelos jovens.

A capacidade máxima de atendimento da entidade é de 50 jovens. Atualmente possui vinte sete conveniados, que freqüentam turmas em horários alternados, sendo das 8:00 as 11:00 e das 13:00 as 17:00 horas. Uma das exigências da associação é que os jovens para serem conveniados deverão estar regularmente matriculados em uma instituição de ensino. Os jovens recebem uma bolsa no valor de R\$ 65,00 (sessenta e cinco reais), cada.

Conforme descrito anteriormente, a associação conta com duas voluntárias, que participam semanalmente das atividades, um total de sete horas, as atividades desenvolvidas pelas voluntárias são costura e pintura.

4.3 O processo de produção dos Artesanatos

Conforme descrito anteriormente, a Associação “Arte Transformando Jovens” as atividades desenvolvidas pela associação abrangem a área de artes plásticas e artesanato, na produção de caixas decorativas em MDF, bancos, mesas e cadeiras de madeira, confecção de enfeites de biscuit, arte e trabalho em mosaico, embalagens de papel para balas (rococó), bordados em geral (panos de prato, forros para mesa, porta tudo e tapetes) e pinturas de caixas decorativas e telas.

Este estudo delimitará em apresentar o processo de produção, análise de custos e formação do preço para os enfeites em biscuit e artesanatos em MDF, a escolha destes produtos deu-se após as entrevistas feitas com os colaboradores da associação que informaram que estes são os produtos que possuem maior produtividade e conseqüentemente maior receita para a associação.

Primeiramente iremos descrever o processo de produção dos enfeites em biscuit, cuja produção é, em média, 50 lotes com 20 unidades cada, ou seja, um total de 1.000 unidades mensal.

O processo é dividido em massa, montagem e acabamento. Para a massa são utilizados os materiais descritos na Tabela 1 para produzir um lote de 20 unidades.

Tabela 1: Custo da matéria-prima para a produção do enfeite em biscuit

Ingredientes	Quantidade	Valor total
Maisena	250 g	\$ 2,00
Cascorez porcela fria	500 g	\$ 6,00
Vinagre branco de maçã	01 colher sopa	\$ 0,05
Vaselina líquida	02 colheres de sopa	\$ 0,18
Creme para mãos sem gordura (nutri dermina)	01 colher de sopa	\$ 0,31
Tinta acrílica	18,5 ml	\$ 0,85
Total		\$ 9,39
Custo unitário		\$ 0,4695

Fonte: Dados levantados na associação.

Na confecção dos enfeites de biscuit é utilizado um microondas para preparar a massa e também os utensílios estrusora, cilindro e outras peças manuais para o corte e modelagem das peças. O valor da depreciação do eletrodoméstico e utensílios será apresentado na tabela dos gastos totais.

A manutenção e limpeza dos utensílios usados na confecção do biscuit são feitas semanalmente pelos jovens, com a supervisão das monitoras. Para a limpeza utiliza-se de produtos como: sabão, bucha e vaselina para lubrificação. O tempo gasto na limpeza semanal é de 15 minutos.

Na seqüência apresentam-se os gastos com matéria-prima para fabricação de um lote de 100 caixas de MDF (Tabela 2):

Tabela 2: Custo da matéria-prima para a produção de caixas de MDF

Matéria-Prima	Quantidade	Valor total
MDF	09 peças	\$ 1.229,07
Cola	6 tubos	\$ 72,00
Pregos	4 Kg	\$ 32,00
Parafusos	500 unidades	\$ 100,00
Lixas	02 unidades	\$ 124,00
Total		\$ 1.557,07
Custo Unitário		\$ 15,5707

Fonte: Dados levantados na associação.

4.3.1. Cálculo do Custo de Mão-de-Obra Direta

Os custos com mão-de-obra direta referem-se aos gastos com salários e encargos que a associação possui com funcionários que trabalham na produção, ou seja, são funcionários que se fazem necessários durante as atividades do processo produtivo.

A equipe necessária para a produção de um lote de 20 unidades de biscuit é: uma monitora; 05 jovens (dois no período da manhã e três no período da tarde) e a supervisão geral

feita pela coordenadora. O tempo gasto para o lote de 20 unidades é de 7 horas. Não possui a separação da mão-de-obra para cada etapa (massa, montagem e acabamento).

Para a produção de 100 caixas em MDF são necessários 03 monitores e 07 jovens (dois no período da manhã e cinco no período da tarde) e a supervisão geral é feita pela coordenadora. O tempo gasto para produzir essas unidades é de um mês, a entidade não faz a separação das etapas de produção, assim não separa a mão-de-obra para as atividades.

Nesse sentido, foi feito o levantamento de mão-de-obra direta (Tabela 3), ou seja, o número de funcionários, qual a remuneração individual de cada um e o tempo gasto para a fabricação dos enfeites biscuit e para as caixas de MDF.

Tabela 3: Mão-de-obra direta na produção de biscuit

Colaboradores		Valores em R\$
Monitora/ Salário		300,00
5 Jovens/ bolsa		325,00
Provisão de 13º salário 8,33%		24,,99
Provisão de 1/3 sobre férias 2,78%		8,34
Subtotal		658,33
INSS 2,7%		8,10
FGTS 8%		24,00
(=) Custo MOD		690,43
Horas disponíveis no mês (1 monitor / 7 hs dia / 22 dias) = 154 horas / custo hora = \$ 2,3729		
Horas disponíveis no mês (5 jovens / 3,5 hs dia / 22 dias) = 385 horas / custo hora = \$ 0,8442		
Produto	Total de Tempo/ lote 20 un.	Valor
Biscuit	7/hs	\$ 22,5197
Custo Unitário		\$ 1,1260

Fonte: Dados levantados na associação.

Quanto ao cálculo de mão-de-obra direta (Tabela 3), foram somados o salário da monitora e a bolsa dos cinco jovens envolvidos no processo produtivo dos enfeites de biscuit, os encargos sociais foram calculados somente sobre o salário da monitora no período de um mês. Os valores foram calculados pelo tempo gasto para cada lote de 20 unidades de biscuit durante todos os processos de produção, que são: massa, montagem e acabamento. Percebe-se que a associação paga um salário de \$ 300 para a monitora, ou seja, um valor menor que o salário mínimo vigente.

A seguir, na Tabela 4, os gastos com mão-de-obra na fabricação das caixas de MDF.

Tabela 4: Mão-de-obra direta na produção de caixas de MDF

Colaboradores		Valores em R\$
3 Monitores/ Salário		1.505,00
7 Jovens/ bolsa		455,00
Provisão de 13º salário 8,33%		125,3665
Provisão de 1/3 sobre férias 2,78%		41,8390
Subtotal		2.127,2055
INSS 2,7%		45,1495
FGTS 8%		133,7764
(=) Custo MOD		2.306,1314
Horas disponíveis no mês (3 monitores / 7 hs dia / 22 dias) = 462 horas / custo hora = \$ 4,0068		
Horas disponíveis no mês (7 jovens / 3,5 hs dia / 22 dias) = 539 horas / custo hora = \$ 0,8442		
Produção 100 cxs.	Custo Unitário	R\$ 23,0613

Fonte: Dados levantados na associação.

Os gastos de mão-de-obra acima são para a produção de 100 cxs. em MDF, ou seja, o tempo necessário para esta produção é de um mês. A mão-de-obra utilizada na fabricação das caixas de MDF conta com a participação de três monitores (carga horária diária de sete

horas) e sete jovens (carga horária diária média de três horas e trinta minutos), no Tabela 4 apresenta-se o cálculo do gasto com os salários e encargos dos monitores, e os jovens recebem a bolsa no valor de R\$ 65,00 cada, e os salários dos monitores são: um monitor percebe o salário de R\$ 465,00 e os outros dois de R\$ 520,00 cada. Os encargos sociais foram calculados somente sobre o salário dos monitores no período de um mês,

4.3.2 Levantamento dos Custos Indiretos

Os custos indiretos de produção são aqueles que não estão diretamente identificados com os produtos, portanto necessitam de critérios de rateios para que possam ser alocados ao custo do produto, podendo ser fixos ou variáveis.

Para o cálculo dos custos com a depreciação, utilizou-se de um levantamento de todos os equipamentos utilizados na produção do biscoito, e seus respectivos valores: (1) estrusora (R\$ 390,00); (2) cilindro (R\$ 170,00), (3) microondas (R\$ 300,00) e ferramentas no geral (R\$ 650,00) e o percentual de depreciação utilizado foi de 20% (vinte por cento) ao ano. O valor total dos equipamentos da produção do biscoito é de R\$1.510,00 (hum mil, quinhentos e dez reais), a depreciação anual é de R\$ 302,00 e a depreciação mensal é de R\$ 25,00.

Na produção das caixas em MDF utilizam-se os seguintes equipamentos: 01 Tupia (R\$ 2.900,00), 03 serras circular (R\$ 2.700,00), 01 plana (R\$ 2.000,00), 01 lixadeira (R\$ 1.500,00), 01 furadeira (R\$ 1.200,00) e 01 furadeira de bancada (R\$ 900,00). O percentual de depreciação utilizado nestas máquinas é de 10% (dez por cento) ao ano. O valor total dos equipamentos é de R\$ 11.200,00 (onze mil, duzentos reais), a depreciação anual é de R\$ 1.120,00 e a depreciação mensal é de R\$ 94,00.

O imóvel utilizado para as instalações da associação é cedido pela prefeitura, para apuração de custos será considerado o valor do aluguel que a associação deveria pagar, caso não fosse cedido. Os custos indiretos da empresa em estudo são apresentados, a seguir, na Tabela 6, cujas informações foram adquiridas pelas entrevistas e os documentos apresentados pela coordenadora geral da associação.

Tabela 5 : Custos Indiretos Mensais

Discriminação	Valores
Salário/ supervisora	R\$ 900,00
Energia/Água/Telefone	R\$ 480,00
Depreciação	R\$ 119,00
Aluguel	R\$ 2.000,00
Material de Limpeza	R\$ 150,00
Material de Escritório	R\$ 59,00
IPTU	R\$ 1.324,00
Serviços de Terceiros/ contador	R\$ 180,00
Ferramentas (serrote, esquadro, suta, brocas, martelo)	R\$ 75,00
Total dos Custos Indiretos	R\$ 5.287,00

Fonte: Dados levantados na associação

4.3.3. Preços de venda praticados e percentuais incidentes

Os preços de venda praticados são influenciados pelo custo de matéria-prima, mão-de-obra direta, complexidade de produção e mercado consumidor. O preço de venda dos enfeites de biscuit em média é de R\$ 4,00 (quatro reais) por unidade. A coordenadora da entidade informou que os preços dos enfeites podem variar entre R\$ 3,50 a R\$ 4,50, dependendo do modelo. O preço da caixa em MDF é em média R\$ 20,00 (vinte reais).

Para análise gerencial é utilizado o cálculo da margem de contribuição, é importante para facilitar a visualização do potencial de cada produto em relação à amortização dos gastos fixos e, posteriormente, a geração de resultado positivo para a empresa, pois quanto maior a margem de contribuição de um produto, maior será o resultado operacional do mesmo.

Para obtenção da margem de contribuição, é necessário considerar os percentuais incidentes sobre o preço de venda. A associação em estudo atualmente não paga nenhum tipo de imposto e também não paga comissão sobre vendas. Verificou-se, também, que não existem outros fatores (percentuais) incidentes sobre o faturamento.

Com os dados já disponíveis, foi executado o cálculo da margem de contribuição, unitária e total (Tabela 6), dos produtos biscuit e caixa em MDF.

Tabela 6: Margem de Contribuição Unitária e Total

Produtos	Preço de Venda	Custos Mão-de-obra	Custos Matéria-prima	MC/Un.	Quant. Vendida	Margem Contrib.Total
Biscuit	4,00	1,1260	0,4695	2,4045	1.000 un.	\$ 2.404,50
Caixa MDF	20,00	23,0613	15,5707	(18,6320)	100 cxs.	(\$ 1.863,20)
Total						\$ 541,30

Fonte: elaborado pelos autores

A Tabela 6 apresenta a contribuição unitária do enfeite de biscuit e da caixa de MDF. Nota-se que a caixa em MDF possui uma margem de contribuição negativa, que irá diminuir o resultado no período. A margem de contribuição negativa da caixa de MDF é consequência do gasto com mão-de-obra que é maior que o preço de venda praticado atualmente pela entidade.

A associação não possui o controle dos gastos com mão-de-obra de seus produtos, pois como possui os funcionários cedidos pela Prefeitura, considera que não são gastos da associação. Para a gestão de custos nas organizações do terceiro setor, os gestores deverão considerar todos os gastos, independente de doações e outros, principalmente para a formação do preço de venda, caso isto não ocorra poderá em determinados períodos ter déficits em seus resultados, e isto poderá afetar a sustentabilidade da entidade.

Desse modo, pode-se afirmar que a margem de contribuição dos enfeites de biscuit será consumida para absorver a margem negativa da caixa em MDF, afetando a margem de contribuição total da entidade, lembrando ainda, que a margem de contribuição deverá cobrir os gastos fixos para obter o resultado final.

4.3.4 Projeção de Resultado Mensal

Os gestores poderão mensurar resultados com base em informações pretéritas ou simular cenários com fundamento em dados estimados para o futuro, atualmente a Associação Arte Transformando Jovens, não utiliza a gestão de custos e assim não possui a apuração de resultado por produto.

Os dados coletados possibilitaram a projeção de uma Demonstração do Resultado Mensal. Para efeito de ilustração, reproduz-se, na tabela 7, o resultado alcançado pela

associação no período de pesquisa, considerando somente os produtos enfeites em biscuit e caixas em MDF, pois conforme informado anteriormente a associação possui outros produtos como bordados, pintura, móveis e outros. Tal cálculo pode ser efetuado com base nas vendas realizadas num determinado período ou com o volume projetado.

Os custos indiretos para a projeção da demonstração do resultado foram divididos em 50% para os enfeites em Biscuit e caixas MDF e o restante são alocados para os outros produtos produzidos pela associação.

A tabela 7 apresenta, resumidamente, a projeção do resultado mensal da empresa no período de estudo.

Tabela 7: Demonstração do Resultado Projetada

Demonstração do Resultado / Projetado	Enfeites Biscuit	Caixas MDF	Total
Faturamento Bruto (Vendas)	4.000,00	2.000,00	\$ 6.000,00
(-) Custos e Desp. Variáveis	(1.595,50)	(3.863,20)	(5.458,70)
= Margem de Contribuição	2.404,50	(1.863,20)	541,30
(-) Custos Indiretos Mensais			(2.643,50)
Resultado			(\$2.102,20)

Fonte: elaborado pelos autores

A apuração do resultado por produto é claramente útil em muitas decisões gerenciais. Entretanto, os problemas de alocação, inerentes no cálculo dos resultados sobre as divisões, segmentos e linhas de produtos, podem significar que o resultado geral é mais útil em alguns contextos. É certamente mais fácil computar, e tem mais significado.

Quanto aos controles de custos atualmente utilizado pela associação, constatou-se que existem vários distorções na classificação de custos e até mesmo a falta de reconhecimento de alguns valores que não eram julgados como custo de produção. Recomenda-se então que o sistema seja refeito com os devidos ajustes. Verifica-se que a associação poderá utilizar-se dos controles de custos para conhecer seus custos e gerenciar seus resultados.

Dentre os benefícios informativos disponibilizados à associação pesquisada, merecem ser ressaltados os seguintes pontos: (a) Cálculo da margem de contribuição unitária em reais (R\$) possibilita averiguar quais produtos são mais rentáveis, individualmente, e também avaliar os produtos com resultado negativo. Facilita a elaboração de promoções, bem como a análise de preços praticados quanto à rentabilidade dos itens comercializados; (b) Cálculo da margem de contribuição total: faculta a avaliação de quais produtos contribuem mais para suportar as despesas e custos fixos mensais e geração de resultado. Ou seja, subsidia a administração a respeito dos produtos que mais geram caixa para a empresa num determinado período.

As contribuições informativas fornecidas pela gestão de custos são inegáveis ao gerenciamento de qualquer atividade empresarial. Porém, para que seja possível este gerenciamento, verifica-se que a associação em estudo possui algumas limitações significativas derivadas da classificação dos custos, estes devem ser classificados, com realismo, em fixos e variáveis; os primeiros, sendo aqueles que não variam com alterações do volume de vendas ou do nível de atividade, dentro de um intervalo relevante de operações; e os últimos, os que se alteram em proporção direta do volume de vendas ou nível de atividade, dentro de um intervalo relevante (MARTINS, 2003).

O comportamento dos custos, quer sejam Custos Fixos ou Custos Variáveis, pode apresentar alterações quando considerados os diversos níveis de ocupação da capacidade instalada. Nesse sentido, o gestor deve procurar conhecer, de forma mais atenta, as possíveis

modificações nos custos com a formulação de hipóteses sobre o *mix* de produção e vendas previstas para determinado período.

No processo decisório, conforme abordado por Leone (2000), a gestão dos custos poderá proporcionar aos gestores o conhecimento da rentabilidade da empresa; traduzindo por meio de seus relatórios as causas das variações ocorridas entre o custo orçado e o real; e, assim, avaliá-las e propor medidas corretivas com o propósito de reduzir os custos.

Para as organizações do terceiro setor, que desempenham funções amplas e relevantes na sociedade, as informações geradas pelos controles de custos poderão auxiliar na avaliação de desempenho da organização, de modo a auxiliar na tomada de decisão, no planejamento e controle das operações, procurando a sustentabilidade de um empreendimento cujas causas são dirigidas para a melhoria da qualidade de vida de grupos específicos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento local e regional.

5 Conclusão

Pesquisas atuais apresentam o crescimento gradativo, no Brasil, das organizações do terceiro setor atuantes; porém, de modo geral, essas organizações ignoram qualquer prática de gestão empresarial. Os desafios da gestão na área social hoje são muitos e só sobreviverão as organizações que aprenderem a gerir seus recursos de maneira eficiente. As novas oportunidades para a gestão do terceiro setor exigem clareza gerencial, pois implica em definir bem a sua missão, estabelecendo objetivos e metas claras e mensuráveis, além de escolher os melhores meios de baixar os custos.

A pesquisa evidenciou que a gestão de custos é uma ferramenta indispensável ao gerenciamento das organizações do terceiro setor, pois contribui para a melhoria da tomada de decisões, na medida em que identifica os produtos e ou atividades que são rentáveis ou não.

Na associação em estudo, identificou-se que os gestores não possuem controle de seus gastos, ou seja, não mensura os custos de mão-de-obra, matéria-prima e não conhecem seus custos indiretos. Verificou-se que como muitos dos gastos não são pagos pela associação, e sim, recebidos como doação ou mesmo subvenção da prefeitura, esses não são computados nos controles de custos, o que influencia, significativamente, na formação de preço de venda.

O estudo permitiu constatar que por não possuírem o controle dos custos, a organização em estudo vende os produtos por um preço inferior aos custos, afetando o resultado no período. A associação não possui o controle dos custos variáveis, o que dificulta calcular a margem de contribuição de cada produto, e, conseqüentemente, avaliar quais produtos está contribuindo para diluir os custos fixos e a obtenção de resultado positivo.

A busca de recursos para manter suas atividades, faz com que os gestores das organizações do terceiro setor necessitem de informações para melhorar o gerenciamento e a eficiência das atividades que desempenham, compreendendo os custos de cada atividade desenvolvida pela organização, pois assim terá como manter a sustentabilidade da mesma.

Como contribuição principal deste trabalho, ressalta-se a apresentação das vantagens com a utilização da gestão de custos nas organizações, como uma ferramenta que possibilitará o gerenciamento do resultado, e principalmente auxiliar no processo decisório desse tipo de organização.

Referências Bibliográficas

- BEUREN, Ilse Maria (Org.) e outros. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos**: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor**: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000

ESBEN, K. S.; LAFFIN, M. Terceiro Setor e Contabilidade: complicações de uma pesquisa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, ano 01, v. 01, n° 03, p.11-28, jan./jun. 2004

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

Gil, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 3.ed, São Paulo: Atlas, 2002.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receitas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KANITZ, S. **O que é o Terceiro Setor?** Disponível em <<http://www.filantropia.org/oqueeTerceiroSetor.htm>>. Acesso em: 28/01/05.

LEONE, G. S. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LINS, L. S.; SILVA, R. N. S. **Gestão empresarial com ênfase em custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Thomson, 2005.

LUZ, O. S.; ROCCHI, C. A.; Estrutura e funcionamento dos sistemas de apuração e análise de custos. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, v. 27, n. 93, p. 21-90, jan/mar/ 1996.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. revis. amp. São Paulo: Atlas, 1991.

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

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1998

MATZ, A.; CURRY, O. I.; FRANK, G. W. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1987

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

PAES, E. S. Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 4. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

PEREZ, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, R. V. Modelagem de sistemas de custo. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo**. São Paulo, ano iv, n. 7, p. 62-74, abr. 1999

TENÓRIO, F. F. (org). **Gestão de ONGs**: Principais funções gerenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VARTANIAN, G. H.; NASCIMENTO, D. T. O método de custeio pleno: uma abordagem conceitual. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo**. São Paulo, ano iv, n. 9, p. 34-41, set 1999.

ZIMMERMAN, J. L. **Accounting for Decision Making and Control**. Boston: Irwin/McGraw – Hill, 1997.