

## **A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor<sup>i</sup>**

### **The Use of Management Accounting Tools in Third Sector Entities**

Poueri do Carmo Mário  
Doutor em Ciências Contábeis – FEA/USP  
Professor Adjunto da UFMG  
Av. Antonio Carlos, 6627 – Pampulha – CEP 31270-901 – Belo Horizonte – MG  
poueri@face.ufmg.br

Aléxica Dias de Freitas Alves  
Graduando em Controladoria & Finanças – UFMG  
Discente do Curso de Graduação em Controladoria & Finanças da UFMG  
Av. Antonio Carlos, 6627 – Pampulha – CEP 31270-901 – Belo Horizonte – MG  
alexiciadias@ufmg.br

Joyce Pamela Silva do Carmo  
Graduando em Controladoria & Finanças – UFMG  
Discente do Curso de Graduação em Controladoria & Finanças da UFMG  
Av. Antonio Carlos, 6627 – Pampulha – CEP 31270-901 – Belo Horizonte – MG  
joyceducarmo@hotmail.com

Ana Paula Braga da Silva  
Graduando em Controladoria & Finanças – UFMG  
Discente do Curso de Graduação em Controladoria & Finanças da UFMG  
Av. Antonio Carlos, 6627 – Pampulha – CEP 31270-901 – Belo Horizonte – MG  
paulla.braga@hotmail.com

Fernanda Karoliny Nascimento Jupetipe  
Mestranda em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP  
Discente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA/USP  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Butantã – CEP 05508-010 - São Paulo - SP  
fernandajupetipe@yahoo.com.br

### **Resumo**

O objetivo deste artigo foi apresentar os resultados de pesquisa sobre a utilização de instrumentos de Contabilidade Gerencial por entidades do Terceiro Setor. Considerou-se que a utilização de instrumentos gerenciais auxilia no processo de gestão e nos controles internos das mesmas, e conseqüentemente em sua continuidade. A literatura pesquisada discorre sobre a importância da Contabilidade Gerencial e seus instrumentos para fins de gestão (Padoveze, 2004; Soutes, 2006; Pace, 2009) e apresenta os aspectos relevantes de instrumentos mais tradicionais, como o Orçamento, o Planejamento Estratégico e os Métodos de Custeio (Dubois, Kulpa e Souza, 2006; Martins, 2010; Padoveze, 2006). Buscou-se fazer um levantamento em uma amostra de ONG's em municípios de Minas Gerais, que contou ao final com 41 instituições respondentes. O instrumento de pesquisa para coleta de dados foi um

Artigo publicado anteriormente nos Anais do 9º Congresso USP de Iniciação Científica em 2012.  
Artigo submetido em 22 de novembro de 2012 e aceito em 03 de abril de 2013 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

questionário, construído a partir de revisões bibliográficas relacionadas aos objetos da pesquisa (Terceiro Setor e Instrumentos de Contabilidade Gerencial). O questionário possuía a finalidade de levantar dados da entidade e também conhecer sobre o respondente do mesmo. Além disso, realizaram-se entrevistas em algumas ONG's, complementando os achados da pesquisa oriundos dos questionários. Os resultados foram divididos em três tópicos: dados do respondente, a entidade e as práticas de contabilidade gerencial. Em geral, apesar do muito que se avançou e de casos de sucesso e de efetivas melhorias, a maioria dessas entidades ainda necessita desenvolver seus sistemas de informações contábeis e o uso dos instrumentos em si. Causas disso podem ser a falta de conhecimento das entidades sobre alguns instrumentos gerenciais (talvez dos respondentes por conta das suas formações), além da capacidade reduzida da maioria delas de ter esses "serviços" (controles e análises) executados em sua estrutura funcional, devido à falta de recursos para tal.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Contabilidade Gerencial. Instrumentos Gerenciais.

### **Abstract**

The purpose of this article was to present the results of research about the use of management accounting tools by third sector entities. It was considered that the use of management tools assists in the management process and internal controls of the same, and consequently in its continuity. The literature discusses the importance of management accounting and its instruments for management purposes (Padoveze, 2004; Soutes, 2006; Pace, 2009) and presents relevant aspects of more traditional tools such as the Budget, Strategic Planning and Costing (Dubois, Kulpa and Souza, 2006; Martins, 2010; Padoveze, 2006). We tried to do a survey on a sample of NGOs in cities of Minas Gerais, which included at the end with 41 respondents institutions. The survey instrument for data collection was a questionnaire constructed from literature reviews related to objects of research (Third Sector and Management Accounting Instruments). The questionnaire had the purpose of gathering data from the entity and also know about of the respondent. In addition, interviews were conducted in some NGOs, complementing the research findings from the questionnaires. The results were divided into three topics: the respondent data, the organization and practices of management accounting. In general, although much progress has been made and success stories and effective improvements, most of these entities still need to develop their accounting information systems and the use of the instruments themselves. Causes of this may be the lack of knowledge about some of the entities management tools (maybe the respondents because of their formations), besides the reduced capacity of most of them have these "services" (controls and analyzes) that run on its functional structure due lack of resources to do so.

**Keywords:** Third Sector. Management Accounting. Management Tools.

## **1. Introdução**

De acordo com Olak e Nascimento (2000) as entidades sem fins lucrativos vêm desempenhando funções cada vez mais amplas e relevantes para a sociedade moderna, realizando atividades de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, cultural, educacional, científico, artístico, literário, recreativo, de proteção ao meio ambiente, esportivo, além de outros serviços, objetivando sempre a consecução de fins sociais. E o crescimento destas entidades no Brasil pode ser evidenciado por meio das pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que tomando como base o ano de 2002, identificou o volume de 500.157 entidades sem fins lucrativos (ESFL) no

Brasil. A mesma pesquisa realizada tendo como base o ano de 2005 apresentou um volume de 601.611 entidades sem fins lucrativos, demonstrando um crescimento de 20,28% em 03 anos. Esse crescimento demonstra a preocupação da sociedade em contribuir com o Estado no cumprimento de suas obrigações. Essas entidades têm como objetivo principal promover benefícios à sociedade.

Muitas empresas do terceiro setor surgiram por iniciativas de pessoas sem experiência em gestão e, conseqüentemente, apresentam muitas dificuldades na sua administração e na sua gestão quanto à utilização de ferramentas da Contabilidade Gerencial.

A Contabilidade, compreendida como um “banco de dados” que contempla informações sobre todos os eventos econômicos e empresariais, mensurados por medidas físicas e monetárias, o qual não se limita apenas à geração de informações sobre eventos realizados, mas também sobre acontecimentos planejados, apresenta-se na sua mais moderna expressão como um dos mais preciosos sistemas de informação, possibilitando o entendimento de ambos – Contabilidade e sistema de informação – de modo similar. Isto se deve, principalmente, ao fato da Contabilidade mostrar-se, desde as suas primeiras manifestações, de uma forma metódica e sistemática, com objetivos bem definidos e uma visão de conjunto. Aos usuários internos (diretores, gerentes, associados, trabalhadores e etc.), interessam as chamadas informações gerenciais, as quais fazem parte da Contabilidade Gerencial e que se destinam à tomada de decisões especiais, como o orçamento de capital, a maximização de lucro na combinação de produtos, ampliação do investimento, entre outras.

Para Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 320), controle interno é um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: confiabilidade de informações financeiras; obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis, eficácia e eficiência de operações. A partir dessa fala somos despertados em compreender o sistema de controle interno e as formas pelas quais estes são avaliados.

Desta forma, a utilização do controle interno possibilita uma maior eficácia e eficiência na execução das atividades operacionais da empresa, culminando em uma confiabilidade das informações e conseqüentemente uma mensuração adequada da sua situação patrimonial e financeira e do resultado. Assim, o controle interno corrobora para o processo de *disclosure*.

As instituições do terceiro setor estão direta ou indiretamente ligadas à sociedade, pois prestam serviços diretos a ela como resultado de seu trabalho, isso faz com que estas instituições tornem cada vez mais transparentes suas atividades e principalmente sua gestão.

Segundo Bloedau e Lima (2008, p. 1), as entidades do terceiro setor possuem algumas facilidades, como o financiamento público que é feito através de isenção de tributos, doações e contribuições de particulares ou empresas. Isto faz com que a prestação de contas seja mais adequada, tanto à sociedade quanto ao fisco e aos particulares que ajudam no financiamento das atividades.

Portanto, a contabilidade possui um papel fundamental nessas entidades, ela é responsável por levar aos provedores de recursos e também aos receptores dos resultados a transparência e sustentabilidade dos demonstrativos contábeis, de forma que expressem como os recursos aplicados geraram com êxito os resultados sociais.

Por este motivo, a publicação e a evidenciação das informações contábeis, de tais entidades não deve ser vista somente no âmbito de uma exigência legal, mas sim de forma transparente e clara para todos que dela utilizam, este é o ponto vital para sua sobrevivência. Com isso, o objetivo deste artigo é apresentar o controle gerencial realizado pelas entidades, avaliado pelo uso de ferramentas de contabilidade gerencial, especificamente identificando as principais dificuldades de controles contábeis existentes no Terceiro Setor. Deste objetivo pode-se estabelecer as seguintes questões de pesquisa: organizações do terceiro setor de

municípios mineiros entendem o significado e utilizam instrumentos de contabilidade gerencial em sua gestão? Como são utilizados os instrumentos gerenciais contábeis nas entidades objeto do estudo? Eles geram algum benefício a essas entidades?

Este artigo está dividido, além desta introdução, em mais 5 partes, contendo o referencial teórico, a metodologia da pesquisa, a apresentação e a análise dos dados, uma conclusão e as referências.

## 2. Referencial Bibliográfico

### 2.1. Terceiro Setor

Olak e Nascimento (2006, p. 1) dizem que “buscar uma definição clara e objetiva para as entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL) não é tarefa fácil. A expressão sem fins lucrativos, largamente usada para designar as entidades fora do contexto do Estado e mercado (que congrega as entidades de fins econômicos), não reflete, por si só, o que são e qual o efetivo papel que desempenham no contexto social, econômico e político contemporâneo”, e apresentam as entidades sem fins lucrativos como tendo por objetivos modificar as atitudes dos indivíduos e conseqüentemente, provocar mudanças na sociedade.

Landin e Beres (1999, p. 8) afirmam que a noção de terceiro setor evoca não apenas um conjunto diversificado de organizações como também metaforicamente, um espaço de afirmação de valores e práticas sociais que não pertencem ao terreno do mercado, como altruísmo, compromisso social, solidariedade, laços comunitários, ambientalismo e outros. Já Coelho (2000, p. 58) apresenta que o termo Terceiro Setor é usado pela literatura como se fosse um termo genérico, onde todas as organizações privadas, sem fins lucrativos e que visam à produção de um bem coletivo são enquadradas.

Araújo (2006, p. 4) conclui que as entidades do Terceiro Setor quer sejam:

“sindicatos, associações, igrejas, cooperativas ou quaisquer outras organizações que fazem contraponto ao capital, que não distribuam seu patrimônio aos associados, que ajam independentemente do estado e de forma autônoma em relação a este, são organizações do terceiro setor”.

As organizações do Terceiro Setor são normalmente classificadas de acordo com as atividades que exercem, e em conformidade com a *International Classification of Non-profit Organizations*, as mesmas são classificadas em grupos como: a) Cultura e Recreação; b) Educação e Pesquisa; c) Saúde; d) Serviços Sociais; e) Meio Ambiente; f) Desenvolvimento e Habitação; e assim por diante.

De acordo com Silveira (2007) as entidades sem fins lucrativos englobam as fundações e as associações. As fundações diferem-se das associações por serem, em qualquer caso, de finalidade pública, enquanto nas associações a finalidade é coletiva, de interesse de seus associados.

### 2.2. Contabilidade Gerencial

Segundo Padoveze (2006, p. 39-40), a Contabilidade Gerencial tem o objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão interna através de artefatos como os orçamentos, relatórios de desempenho, relatórios de custo e relatórios especiais não rotineiros que facilitam a tomada de decisão.

Soutes (2006, p. 23) citando a definição de Contabilidade Gerencial do *Institute of Management Accountants*:

“Contabilidade Gerencial refere-se ao produto do processo de evolução através dos quatro estágios: determinação de custo e controle financeiro; informação para controle e planejamento gerencial; redução de perdas de recursos no processo operacional; e criação de valor através do uso efetivo dos recursos”, argumenta que

houve uma reconfiguração no foco da atividade do contador gerencial, a qual, antes, era o fornecimento de informação e agora é o gerenciamento de recursos.

Pace (2009) enfatiza que a experiência da gestão das empresas privadas e das organizações públicas tem servido de forma inadequada de referência para a gestão das entidades sem fins lucrativos. Essas entidades também definem estratégias e objetivos, medem resultados e atuações para sobreviver e desenvolver padrões legítimos e aceitos de eficiência e eficácia. No entanto, a especificidade do setor não lucrativo em aspectos como o financiamento, a definição dos usuários e beneficiários, a articulação entre o pessoal remunerado e os voluntários exigem uma adaptação dos conceitos e técnicas de gestão. E muitas vezes, os administradores dessas entidades possuem alta capacitação técnica e são deficientes na capacitação gerencial. Cabe a Contabilidade Gerencial por meio de seus instrumentos, auxiliar essas instituições a gerirem melhor seus recursos e manter a sua continuidade.

### **2.3. Tipos de Instrumentos de Contabilidade Gerencial**

Este estudo, por meio de pesquisa de campo, objetiva identificar se as entidades do 3º Setor conhecem e utilizam alguns instrumentos de contabilidade gerencial. Para tal, são apresentados brevemente os que foram objeto do instrumento de coleta de dados, visto serem amplamente tratados na literatura sobre Contabilidade Gerencial e outras.

#### **2.3.1 Planejamento Estratégico**

Para Frezatti et al (2009, p. 54):

“Planejar significa decidir antecipadamente, independentemente do horizonte temporal e do nível de formalização e participação em que isso se verifique. Em alguma dimensão todas as organizações planejam. O processo, conceitualmente, estabelece o padrão em relação ao qual as ocorrências devem ser comparadas, sejam elas eminentemente quantitativas ou mesmo qualitativas.”

Planejamento Estratégico pode ser definido como “uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir” (ALMEIDA, 2001). Sendo assim, o planejamento é uma visão de longo prazo da empresa, através da qual a mesma tenta prever possíveis ambientes futuros e, conseqüentemente, se prevenir ou preparar-se para os mesmos.

Para que uma empresa obtenha bons resultados em sua gestão, necessita-se de um planejamento adequado, onde sejam claras todas as atividades que se planeja realizar, e todos os recursos que a mesma possui para a realização destas atividades.

Segundo Martins (2001), o planejamento estratégico é um processo que sistematiza análises de pontos forte e fracos da entidade, bem como das oportunidades e ameaças do ambiente externo a mesma. Dessa maneira, pode-se “estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade organizacional” (MARTINS, 2001, p. 73). O mesmo é corroborado por Mara (2000) apud Oliveira, Ross e Altimeyer (2005, p. 72), para quem o instrumento apresenta-se como importante ferramental gerencial, destacando ainda que “tanto para as organizações que objetivam o lucro como finalidade, quanto para as que não o almejam, pois contribui para realizar a adequada alocação de recursos, e fortalecer a organização financeiramente”.

Deste modo, com a utilização do planejamento estratégico, pode-se afirmar que a existência de ferramentas (instrumentos) contábeis gerenciais no controle da empresa, auxilia na tomada de decisão e permite visualizar as principais necessidades da empresa, podendo assim, priorizá-las.

Tenório (2005) afirma que não existe uma maneira única ou um processo único de planejar, e sim alguns passos básicos que podem nortear esse processo, cujo produto será o

plano da organização. Segundo ele, “o processo de planejamento estratégico é constituído das seguintes etapas: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias e redação ou elaboração do plano”.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 57-58)

“para se engajar em planejamento estratégico, uma organização deve ser capaz de prever o custo do seu ambiente, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade. Caso contrário, não faz sentido fixar o curso de ação inflexível que constitui um plano estratégico. O planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também a estabilidade, durante sua formação”.

Sendo assim, o planejamento estratégico se caracteriza por ser um importante instrumento gerencial, que possibilita às empresas que o utilizam uma melhor gestão, e consequentemente gerar melhores resultados. Cabe ressaltar que ao utilizar esta ferramenta, a mesma precisa de outros instrumentos gerenciais para a sua realização, como avaliações de custos (métodos de custeio) e o orçamento.

### 2.3.2 Orçamento

O orçamento, como um dos instrumentos da contabilidade gerencial, tem como uma de suas principais funções fornecer informações aos gestores responsáveis por dirigir e controlar as operações da empresa.

Almeida (2007, p. 40) apresenta o orçamento como sendo um plano detalhado para a aquisição e uso de recursos, financeiros ou não, dentro de um período específico, representando um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos. Para Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 314) o orçamento é um plano detalhado que mostra as aquisições, o uso dos recursos financeiros e de outros tipos em um determinado período. É um instrumento que representa, de modo abrangente, os planos da administração para o futuro e de que forma esses planos são realizados. E, que para ser eficaz este sistema deve ser planejado e controlado evitando o desperdício de tempo e recursos.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230) “com o orçamento é possível comparar o desempenho real com o desempenho estimado ou desejado, assim sendo utilizado como um nível de referência para os gestores. O gestor deve estabelecer metas, objetivos e políticas na preparação do orçamento, onde os objetivos são ponto de partida e os orçamentos são os mapas que levam ao destino desejado”.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007, p.314) um programa de elaboração de orçamento traz muitos benefícios para as empresas, ele expressa estas vantagens da seguinte forma:

1. Os orçamentos comunicam os planos da administração a toda a organização.
2. Os orçamentos forçam os administradores a refletir sobre o futuro e planejá-lo. Se não fosse necessário elaborar um orçamento, muitos administradores gastariam todo o seu tempo lidando com emergências diárias.
3. O processo de elaboração de orçamentos proporciona um instrumento de alocação de recursos às partes da organização nas quais podem ser usados mais eficazmente.
4. O processo de elaboração de orçamentos ajuda a identificar possíveis pontos de estrangulamento antes de ocorrerem.
5. Os orçamentos coordenam as atividades da organização inteira, integrando os planos de suas várias partes. A elaboração de orçamentos ajuda a garantir que todos os membros da organização estão fazendo esforços na mesma direção.
6. Os orçamentos definem metas e objetivos que podem atuar como padrões de referência para a avaliação de desempenho subsequente.

### 2.3.3 Métodos de Custeio

Os métodos de custeio tem a capacidade de contribuir para que as organizações permaneçam atuantes no mercado, principalmente pelo fato de estabelecerem princípios orientadores de gestão consistente e de grande utilidade para o dirigente da organização. Padoveze (2003, p. 9) afirma que este “é um dos melhores e mais utilizados instrumentos para a gestão da empresa”.

Em instituições desta natureza, a relação entre custos e despesas podem não ser claras tendo em vista a dificuldade de segregação deles, sendo isso um fator que poderá influenciar na gestão e na prestação de contas das mesmas. Considerando-se que a informação de custos é relevante para o processo de tomada de decisões e que as ONG's realizam atividades que consomem recursos para obtenção de receitas (por doação ou venda de serviços e/ou produtos), torna-se importante saber se existem processos ou meios de tratamento e análise dos mesmos nestas instituições.

As empresas podem apropriar os custos aos produtos ou serviços por meio da escolha entre diversos métodos abordados na literatura, mas “de fato, quanto maior a fidelidade do sistema de custeio ao processo produtivo, maior será a possibilidade de se obter boa qualidade das informações” (DUBOIS, KULPA e SOUZA, 2006, p. 103). Enumeram-se os métodos que foram objeto de levantamento na pesquisa.

#### **Custeio por absorção**

O sistema de custeio por absorção, além de ser um dos mais antigos sistemas, é o único aceito para fins fiscais. Segundo Martins (2010, p.37-42), este método “consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos”. Padoveze (2006, p. 333-334) enfatiza que “para se obter o custo do produto, consideram-se todos os gastos industriais, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis”.

Neste sentido, infere-se que este sistema de custeio não está preocupado em fazer distinção entre custos fixos e variáveis. Sua premissa fundamental é separar custos e despesas. Sendo que os custos são apropriados aos produtos, para, no momento da venda, ser confrontados com as receitas geradas, e as despesas são lançadas diretamente no resultado do período.

#### **Custeio variável**

Martins (2010, p.198) define o custeio variável (ou direto) como aquele em que 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 vai como consequência, custos variáveis.

Diferentemente do custeio por absorção, o custeio variável parte do pressuposto de que os custos fixos são difíceis de serem alocados aos produtos e, portanto, devem ir diretamente para o resultado. Portanto, este sistema só considera como custo do produto os custos variáveis utilizados no processo produtivo.

#### **Custeio pleno ou integral**

Santos (1999, p.66) apresenta o sistema de custeio pleno ou integral por “caracterizar-se pela apropriação de todos os custos e despesas aos produtos fabricados. Esses custos e despesas são custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, de comercialização, de distribuição, de administração em geral”.

O custeio pleno ou integral é basicamente utilizado para fins de controle dos custos e análise gerencial. Sua importância está em auxiliar o gestor no controle e planejamento do total dos custos e despesas, bem como facilita a minimização dos gastos totais de uma empresa num determinado período.

### **Custeio Baseado em Atividades – ABC**

Kaplan e Cooper (1998, p.94) definem o Custeio Baseado em Atividades (Activity Based Costing – ABC) como:

“um mapa econômico das despesas e da lucratividade da organização baseado nas atividades organizacionais. Um sistema de custeio baseado em atividades oferece às empresas um mapa econômico de suas operações, revelando o custo existente e projetado de atividades e processos de negócios que, em contrapartida, esclarece o custo e a lucratividade de cada produto, serviço, cliente e unidade operacional. (KAPLAN e COOPER, 1998, p.94)”

Segundo Dubois, Kulpa e Souza (2006, p. 154), este é um método de custeio que “possibilita avaliar com acurácia as atividades desenvolvidas em uma empresa (tanto industrial, quanto de serviço), utilizando direcionadores para distribuir os gastos indiretos de uma forma mais realista aos produtos e serviços”.

O método de Custeio Baseado em Atividades, segundo Martins (2010), opera com três formas de alocação dos custos: alocação direta, faz-se quando existe uma identificação clara, direta e objetiva de certos itens de custos com certas atividades; rastreamento, feito com base na identificação da relação entre a atividade e a geração dos custos; e rateio, realizado apenas quando não há a possibilidade de utilizar nem a alocação direta nem o rastreamento.

### **2.4. Estudos sobre a utilização dos Instrumentos de Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor**

Dentre os trabalhos realizados no Brasil nos últimos anos, destacamos os de Silva (2005) e Santos e Leal (2012).

No seu estudo, Silva (2005), investigou as práticas de Contabilidade Gerencial utilizadas por Organizações do Terceiro Setor da região Metropolitana de Recife. A fim de atingir os objetivos da sua pesquisa, procedeu-se a coleta dos dados por meio de um questionário cuja construção foi centrada na pesquisa bibliográfica e na identificação das práticas de Contabilidade Gerencial encontradas na literatura especializada. O questionário visava identificar características do entrevistado, da organização e os aspectos relevantes aos beneficiados e interessados na Organização, às práticas de contabilidade gerencial utilizadas pela Organização e à medição de desempenho organizacional.

Dos resultados apresentados, destacam-se os ligados à prática de Contabilidade Gerencial: 90,5% das Organizações utilizam a informação contábil para prestar contas aos seus financiadores e para controle da Organização e 61,9% utilizam-na para fins fiscais; 81% Organizações responderam calcular os custos dos serviços ou produtos por elas oferecidos, todavia, apenas 9,6% afirmaram saber o método de custeio enquanto que as outras quinze Organizações não conseguiram determinar ao certo qual o método utilizado, ou por desconhecimento dos métodos existentes ou por nunca haver pensado no assunto; a grande maioria das Organizações pesquisadas (90,5%) utiliza o orçamento em todos os seus projetos e na comparação entre as metas orçadas e planejadas pelas Organizações, verificou-se que apenas uma Organização (4,8%) não compara as metas estabelecidas nos orçamentos com aquelas planejadas anteriormente.

Santos e Leal (2012) analisaram o uso dos atributos da contabilidade gerencial na fundação hospitalar, de grande porte e sem fins lucrativos, Hospital das Clínicas de



Uberlândia, localizada em Uberlândia/MG. Para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa documental e entrevistas realizadas com oito gestores dos departamentos de Orçamento, Contabilidade, Financeiro, Departamento de Pessoal, Controle Materiais (estoque), Processamento de despesas, Controladoria e Gerência Geral. As dimensões analisadas foram: o contexto organizacional, estratégias, estilo de tomada de decisão e o sistema de contabilidade gerencial (seleção e apresentação de informações). Os resultados evidenciaram que a fundação não utiliza todos os atributos da contabilidade gerencial, principalmente pelas funcionalidades do sistema de informação que não é totalmente integrado, o que afeta o processo de decisão e, principalmente, a avaliação de desempenho da fundação.

### 3. Metodologia

Este artigo é parte de uma pesquisa maior realizada tendo como objeto as entidades do Terceiro Setor, iniciada em 2008 e finalizada em 2011. A pesquisa neste artigo é classificada quanto aos fins como sendo descritiva, por expor características de determinada população ou de determinado fenômeno.

A amostragem utilizada foi não probabilística e do tipo por conveniência. Conforme Beuren et al (2006, p. 125) os métodos não probabilísticos fazem uso do raciocínio, dependendo exclusivamente dos critérios do pesquisador para construir as amostras. Gil (1999) sustenta que nesse tipo de amostragem o pesquisador apenas obtém os elementos a que tem maior facilidade de acesso, admitindo que eles possam efetivamente representar de forma adequada a população.

A partir de revisões bibliográficas relacionadas ao tema da pesquisa, ou seja, à utilização de instrumentos de Contabilidade Gerencial, especialmente o estudo de Soutes (2006), foi elaborado um questionário com perguntas que visam esclarecer o problema tratado neste trabalho, que se constituiu no instrumento utilizado para a análise do fenômeno investigado.

O questionário foi composto por 39 questões fechadas, havendo sempre a possibilidade de 'outros', para não limitar as respostas dos entrevistados, preparadas para conhecer o respondente a Instituição e por questões objetivas que visavam uma leitura direta do conhecimento e da utilização de técnicas e modelos de gestão, bem como dos instrumentos de contabilidade gerencial das entidades analisadas.

**Quadro 1 - O questionário e sua estrutura**

<b>SEÇÃO DO QUESTIONÁRIO</b>	<b>CONTEÚDO / OBJETIVO DAS PERGUNTAS</b>
Dados do respondente	Visualizar o conhecimento do respondente quanto à instituição, a partir da função exercida e do tempo de atuação na mesma.
Dados da entidade	Conhecer a área de atuação da entidade, o número de beneficiários, e também a renda anual, a fim de perceber os parâmetros da mesma quanto a manutenção e execução de projetos.
Práticas de Contabilidade Gerencial	Essas questões foram fundamentadas nos instrumentos gerenciais que a Contabilidade proporciona. O objetivo era de verificar se os mesmos são utilizados na gestão dessas empresas e como eram usados. Se não, qual o motivo para a não utilização.

Fonte: elaborado pelos autores

Os questionários foram aplicados às entidades pertencentes ao Terceiro Setor que têm sua sede em Minas Gerais, contemplando os municípios de Belo Horizonte, Betim, Contagem, Ipatinga, Lavras e Sabará. O levantamento das entidades fundações existentes nesses municípios foi feito por meio do Portal do Ministério da Justiça (<http://portal.mj.gov.br>) através da página do Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade

Pública (CNEs), local pelo qual se teve acesso aos relatórios eletrônicos de prestação de contas de cada uma das entidades. Os questionários foram aplicados pessoalmente ou por e-mail às organizações selecionadas.

Ao todo, foram identificadas e contatadas 155 entidades naqueles municípios, obtendo-se resposta de 41 questionários, que representou um retorno de 26,45%, conforme a Tabela 1.

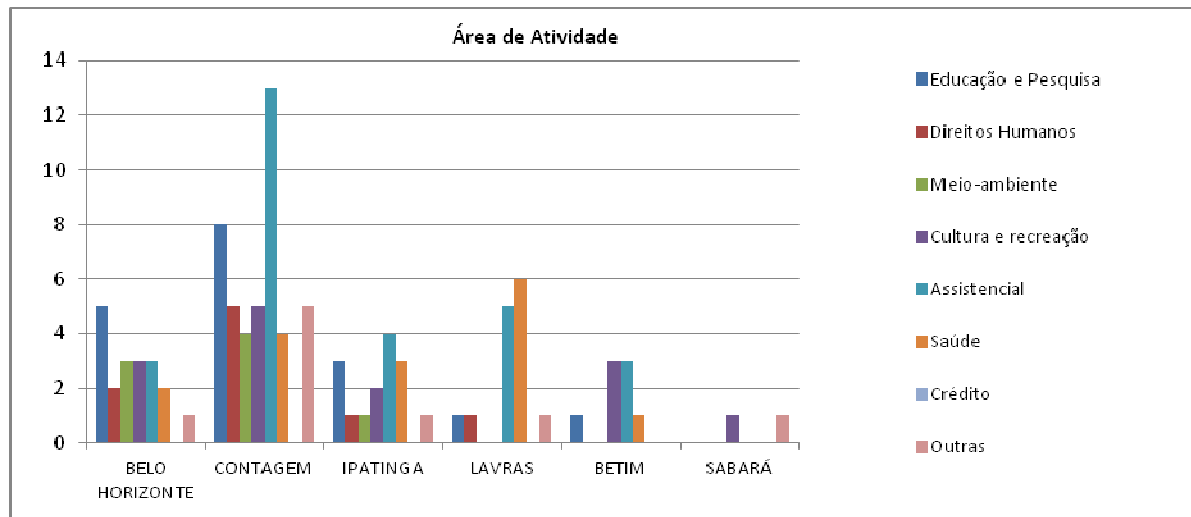
**Tabela 1 – Percentual de retorno das fundações contatadas**

Município	Nº de fundações contatadas	Questionários respondidos	Retorno (%)
Belo Horizonte	47	9	19,15%
Betim	25	4	16,00%
Contagem	32	15	46,88%
Ipatinga	29	5	17,24%
Lavras	13	7	53,85%
Sabará	9	1	11,11%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>41</b>	<b>26,45%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme evidenciado na Tabela 1, houve uma diferença expressiva entre os percentuais de retorno dos questionários entre os municípios. Análises e conclusões se limitam a essa amostra, tornando-se necessário cuidado ao se fazer generalizações para esse universo de entidades no Estado e no Brasil.

O Gráfico 1, a seguir, apresenta a área de atividade de cada uma das entidades respondentes, em cada município. A maioria das entidades atua com Educação e Pesquisa e na área Assistencial.



**Gráfico 1 – Área de atividade**

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4. Análise dos Resultados da Pesquisa

Segue uma análise dos resultados da pesquisa sobre os instrumentos de contabilidade gerencial, segregada pelos municípios, com maior detalhamento referente às entidades dos municípios de Contagem e Betim, pois além da aplicação dos questionários nas entidades desses municípios, realizaram-se diversas entrevistas e visitas para conhecer a realidade de

A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor

cada uma. Com isso, pode-se gerar maior massa crítica e conhecimento ao analisar os números tabulados dos questionários. Leva-se em consideração que o número de questionários respondidos em Contagem foi superior ao de Betim (16 de Contagem e 4 de Betim) nesta análise, consequência do difícil acesso as entidades.

#### **4.1. Dados Pertinentes aos respondentes**

De um modo geral, os questionários foram respondidos por funcionários que não exercem a função de contador da entidade. Essa característica comum pode ter afetado o nível de entendimento ou compreensão ao questionário, visto que o mesmo abordou temas de contabilidade gerencial, mesmo que de amplo conhecimento de outras áreas.

No município de Contagem a função exercida na organização pelo respondente do questionário foi em grande parte classificada como outros. Isso ocorre devido à maioria serem coordenadores responsáveis pela instituição. As pessoas que possuem cargos superiores aos dos coordenadores, como o presidente ou o contador, não estão presentes ou participam nas atividades diárias da instituição. Esses participam somente das tomadas de decisões que ocorrem nas reuniões do conselho, as quais são esporádicas. A mesma situação ocorre nas entidades do município de Betim. Percebe-se que a maioria deles possui ensino superior completo. Em Contagem e Betim, essa formação ocorre em maioria nos cursos voltados à área administrativa, sem formação contábil destinada ao gerenciamento.

#### **4.2. Perfil da organização**

As áreas de atividades que prevalecem na amostra são as: a) Assistencial e b) Educação e Pesquisa. Em Contagem e Betim, percebeu-se que nessas áreas está a grande carência dos municípios, dado que a maioria dessas entidades são creches e/ou fundações que trabalham diretamente com crianças.

Em relação ao quadro de pessoas que são atendidas e atuam nas entidades, resultados indicam que existem públicos atendidos diferenciados em relação as entidades da amostra de cada município. Um maior volume de entidades demonstra atender entre 100 a 500 pessoas.

Em maioria, o número de funcionários é superior ao número de voluntários. Em Betim e Contagem, isso ocorre devido ao fato de que nesses municípios é baixo o nível de renda familiar, logo é difícil encontrar voluntários (a população necessita trabalhar). Percebeu-se, também, que a comunidade em si (que seriam os voluntários) são os beneficiados pelas entidades, até mesmo por não terem condições de pagar pelo serviço em redes privadas que fornecem os mesmos. A maior porcentagem de recursos que as organizações utilizam é oriunda de fundos governamentais e doações.

No município de Contagem, onde mais de 40% do total das entidades utiliza recursos vindos dos fundos governamentais, foi observado que só os recursos cedidos pelo governo não são suficientes para manter as instituições, logo estas precisam promover meios para a arrecadação dos recursos necessários. Esses meios são, normalmente, na forma de projetos, parcerias e contribuições de associados, especialmente.

#### **4.3. Informações Quanto as Práticas da Contabilidade Gerencial**

Neste item, apresenta-se uma análise dos aspectos mais específicos em termos de como as entidades (seus representantes) entendem ou percebem o uso de instrumentos gerenciais.

As entidades respondentes, em geral, apresentaram entendimento quanto ao Planejamento Estratégico sendo composto pelas opções disponibilizadas pelo questionário. Porém, percebeu-se que em Contagem e Betim, as entidades possuem pouco conhecimento quanto a Contabilidade Gerencial. Logo, desconhecem os objetivos para exercer planejamento

Mário, P. C.; Alves, A. D. F.; Carmo, J. P. S.; Silva, A. P. B.; Jupetipe, F. K. N.

estratégico. Ocorreu que os respondentes do questionário queriam apenas demonstrar que possuíam algum conhecimento, onde a maioria citou ao menos um item referente ao planejamento estratégico (buscaram alguma sinalização positiva de suas imagens enquanto gestores).

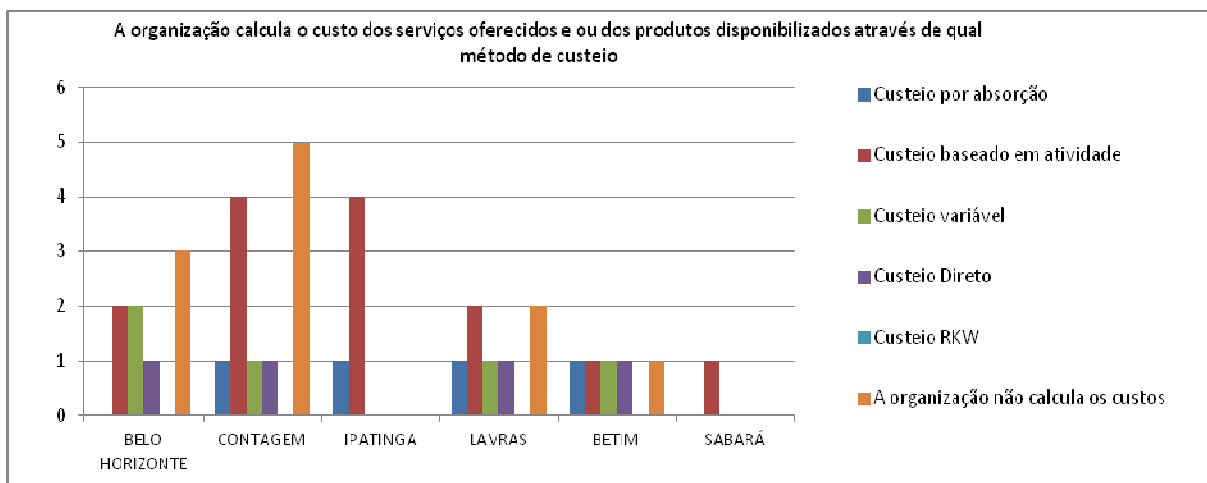
A missão dessas entidades é divulgada para todos, na maioria, porém, em Betim e Contagem, observou-se que não existe interesse da comunidade em participar. Isso gera um baixo incentivo para que as entidades façam maiores divulgações de suas missões e papel, o que por si acarreta em uma falta de conhecimento da comunidade / sociedade de sua atuação. Por conseguinte, podemos inferir que um efeito dessa pouca interação e participação se reflete: 1) no baixo volume de doações e consequentemente na dependência das entidades de recursos governamentais, e 2) no pouco volume de voluntários. As metas também são divulgadas desde os membros do conselho à comunidade em geral.

Pode-se perceber, indiretamente, que estas entidades utilizam a contabilidade somente para fins fiscais. Isto demonstra o efeito de regras ou normas fiscais e tributárias, mesmo sendo beneficiárias de regimes especiais, no uso da contabilidade e na redução de seu papel enquanto participante ativa do processo de tomada e suporte as decisões. Como é exigida pelo governo a prestação de contas que deve ser realizada anualmente, isso acaba inibindo a realização de um planejamento que venha a abranger um período maior de tempo. Apesar disto, percebe-se que também falta o conhecimento desses gestores sobre os benefícios de um planejamento e por isso, não se percebem incentivos para se ter o mesmo como uma rotina ou processo da organização. A maioria das entidades de Contagem quando adota algum tipo de planejamento, o faz por um horizonte não superior a um ano.

Nas visitas percebeu-se que, em um primeiro momento, o entendimento em relação a expressão “Orçamento” levou os respondentes a pensarem na prática de comprovação para fins de prestação de contas. Normalmente, são solicitados três orçamentos para se aferir posteriormente que houve o gasto de menor valor para a aquisição de serviços ou produtos. Assim, percebeu-se nestas que a visão de orçamento como ferramenta de gestão não é algo institucionalizado entre as mesmas.

As entidades possuem planejamento operacional (curto prazo) para o financeiro e o institucional em sua maioria. Em Contagem, no setor financeiro, percebe-se uma ligação com a contabilidade fiscal, e no institucional, a preocupação com a realização de projetos e a manutenção da organização são os objetivos principais.

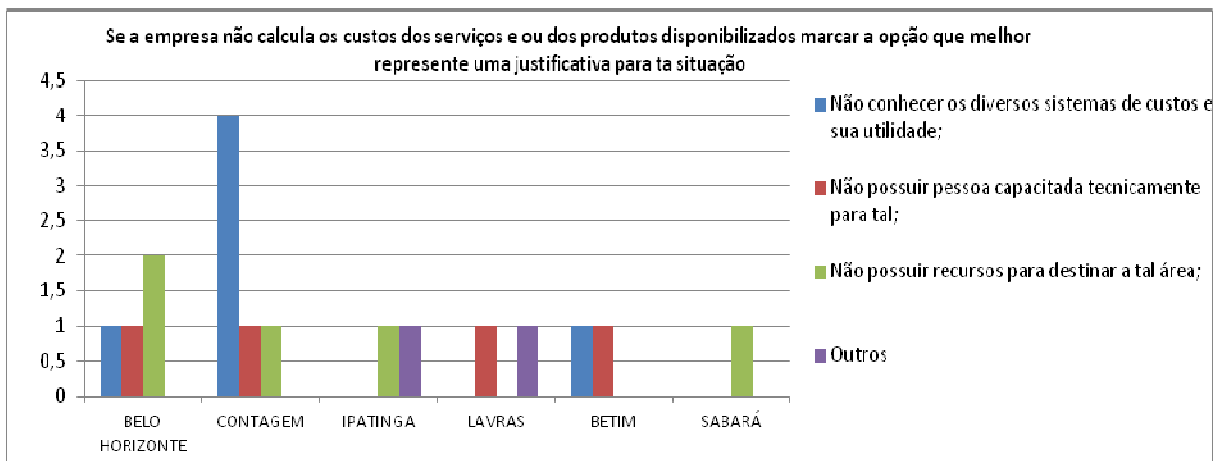
Em relação ao método de custeio e processo de cálculo, o gráfico 2 apresenta as respostas ao questionário.



**Gráfico 2 - Método de custeio para o cálculo do custo dos serviços e/ou dos produtos disponibilizados**  
 Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das instituições não calcula o custo. Em Contagem, isso ocorre por falta de conhecimento ou por não ser possível calcular custos (consideram que sendo uma instituição de terceiro setor “não produzem” nada e ainda não possuem fins lucrativos (distribuição), apenas os fins sociais). Outras ainda colocaram que a realização do cálculo e avaliação do custo ocorre apenas no momento de formulação de projetos. O mesmo ocorre no município de Betim, em que mesmo sem o conhecimento necessário afirmaram que realizam algum tipo de custeio de seus gastos para fins de controle do mesmo, na maioria – a percepção neste item é de que mais uma vez os respondentes quiseram demonstrar ter algum conhecimento do assunto.

A maioria das instituições que utilizam algum método de custeio o faz para fins de controle sobre os recursos, o que também está relacionado à prestação de contas – e não ao controle da gestão da entidade. Lembrando também, em Contagem e Betim, o método de custeio utilizado não se baseia na finalidade de gestão, mas as entidades o relacionam com os orçamentos de seus projetos (elaboração ou prestação de contas).



**Gráf. 3- Justificativa para o não cálculo dos custos dos serviços e ou dos produtos disponibilizados**

Fonte: Dados da pesquisa

Como se percebe no gráfico 3, as entidades dos municípios de Contagem e Betim não utilizam método de custeio devido a falta de conhecimento necessário por parte dos responsáveis. Em geral, todas as entidades indicaram a falta de recursos para destinar a essa área como uma justificativa também. Isso também foi observado nas visitas a alguns contadores, responsáveis pelas organizações. Os mesmos demonstraram dificuldades em relação a esse item, como por exemplo, o fato de não participarem integralmente das atividades realizadas pelas entidades, impossibilitando aos mesmos realizar uma assistência aos coordenadores e responsáveis das entidades nesse aspecto.

O orçamento é realizado em todos os projetos, em sua maioria. Isto ocorre por se tratar de exigência do governo para a liberação de verbas para manutenção e também pelas empresas privadas para a aprovação e execução de projetos. Portanto, salvo poucas exceções, ele não é tido como um instrumento de apoio a gestão, até pela falta de pessoas com domínio e condições de elaborá-lo e utilizá-lo.

Por fim, percebeu-se que tanto no município de Contagem quanto no de Betim, a maioria das instituições utiliza as técnicas orçamentárias a fim de priorizar recursos para atividades mais urgentes ou mais importantes. Isso ocorre por falta de recursos suficientes para gerir a entidade e seus projetos. Pode ser uma situação de ciclo vicioso: a entidade não emprega ferramentas para apoio a sua gestão por não ter recursos para investir nisso (esquecendo-se de buscar auxílio em centros de pesquisa e extensão, como as Faculdades ou

Universidades), o que acarreta provavelmente menor eficácia e eficiência no processo de captação de recursos para seus projetos, decorrente da dificuldade de monitorar e prestar contas. Esse talvez seja um ponto rico a ser explorado em futuro projeto, com enfoque extensionista.

## 5. Considerações Finais e Conclusões

O Terceiro Setor e as diversas entidades que o compõe o tornam único e instigante para fins de pesquisas. Tal afirmação é totalmente corroborada ao final desta pesquisa, seja pelas dificuldades impostas ao processo de pesquisa empírica (por meio de dados de documentos / relatórios, ou diretamente com as entidades e suas pessoas).

Das limitações enfrentadas para realização do estudo, de fato, a acessibilidade foi uma complicação um pouco maior do que o esperado. Acreditava-se que a acessibilidade não seria tão complexa quanto fora, em um setor que por pressuposto demandaria por soluções para seus problemas de gestão da informação contábil. Contudo, passada essa barreira e tendo-se acesso as entidades e seus dados, vislumbrou-se interessantes características das mesmas, em todos os aspectos possíveis e alcançados com as investigações realizadas.

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa, percebeu-se que a preocupação maior das entidades está centrada nas relações entre a organização e o ambiente no qual ela esta inserida, apresentando uma interdependência social e cultural. Isso é natural do objetivo das mesmas e pode-se dizer, seria uma resposta tendenciosa. Contudo, as entidades de Minas Gerais analisadas, em específico dos municípios de Contagem e Betim, apresentam grande dificuldade em relação à captação e gestão de recursos, até mesmo para sua própria manutenção. Considerando-se essa dificuldade ou restrição, a efetividade de suas ações pode ser comprometida caso haja alguma mudança abrupta ou não controlável do ambiente ou mesmo de suas fontes de recursos. A ausência de um planejamento estratégico, que gere práticas de orçamento e de gestão integradas, aliada a ausência de sistemas de custos adequados para os fins de controle gerencial, torna a ação e o processo dessas entidades verdadeiras atividades de “sorte” ou de muita dependência de fatores externos. Talvez a inserção de modelos adequados a estas entidades e suas realidades, acompanhados de treinamentos para seus dirigentes possa minimizar tal contexto, inserindo maior profissionalismo a gestão das mesmas.

Estas entidades estão ligadas principalmente aos trabalhos sociais de seus fundadores e funcionários, que tentam manter as mesmas em execução criando fontes de recursos, realizando parceria com empresas privadas e/ou conseguindo doações.

Diante deste cenário, é difícil para estas entidades contratarem um empregado/colaborador para atuar no gerenciamento da mesma, que utilize métodos e instrumentos mais adequados para ao gerenciamento de projetos com bons resultados. Esse é um interessante ambiente para ações de extensão.

## Referências

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Cíntia de. **O orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: Um estudo nas organizações do Estado do Rio Grande do Norte**. Dissertação de Mestrado do programa Multiinstitucional e Interegional das Universidades de

Brasília, Universidade Federal da Paraíba e universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2007.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BLOEDAU, Alexandre Von; LIMA, Laerte Magalhães. Importância da contabilidade para o terceiro setor. **Revistas das ONGs**. São Paulo: Ed. M.A.S., n. 21, Fev. 2008. Disponível em: <[http://www.revistadasongs.com.br/como\\_montar\\_ong.php?ed=27](http://www.revistadasongs.com.br/como_montar_ong.php?ed=27)>. Acesso em 16 abr. 2008.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de Custos e Formação de Preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos: Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade**. São Paulo, Ed Atlas, 2006.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Wellington; NASCIMENTO, Artur Roberto de; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, Ray H; NOREEN, Eric W; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de Informações contábil/financeiros**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. ; SUDEM, Gary L. ; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

LANDIN, Leilah; BERES, Neide. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil: Ocupações, despesas e recursos**. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

MARTINS, Vidigal Fernandes. A Necessidade do Planejamento Estratégico nas Organizações Contábeis. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Minas Gerais, v. 12, n. 2, pag. 73-80, ago. 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henri; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. As Entidades sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor) e as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas. **Anais do Congresso Brasileiro de Contabilidade**, 2000, Goiânia-GO.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para Entidades sem Fins Lucrativos** (Terceiro Setor). São Paulo. Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.71-80, jan./jun. 2005

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich. **Metodologias de Avaliação de Desempenho com a Criação de Valor como Contribuição ao Planejamento das Organizações sem Fins Lucrativos**. São Paulo, 2009. 395p. Tese Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PADOVEZE, C. L. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, Danilo Vasconcelos; LEAL, Edvalda Araújo. Atributos da Contabilidade Gerencial: Um Estudo de Caso em Uma Organização Hospitalar Sem Fins Lucrativos. **9º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade** São Paulo/SP, julho de 2012.

SANTOS, Patrícia Cardoso; SILVA, Maria Edna Mangueira da. O papel da Contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. **RBC** mar/abr 2008. CFC ano XXXVII N° 170. Brasília. 2008.

SILVA, Ana Carolina Miranda da. **Práticas de contabilidade gerencial em organizações do terceiro setor: um estudo na região metropolitana do Recife – PE**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

SILVEIRA, Douglas da. **Evidenciação Contábil de Fundações Privadas de Educação e Pesquisa: Uma Análise da Conformidade das Demonstrações Contábeis de Entidades de Santa Catarina**. Florianópolis, 2007. 133p. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma Investigação do uso de Artefatos da Contabilidade Gerencial por Empresas Brasileiras**. São Paulo, 2006. 116p. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

---

<sup>i</sup> Agradecemos à FAPEMIG pelo apoio concedido na consecução da pesquisa por meio do Projeto APQ-01680-08. Também agradecemos aos comentários e sugestões ofertados durante o III AdCont 2012.