

A Contabilidade Gerencial e o Processo Decisório: Caracterização das Organizações Sem Fins Lucrativos da Cidade de Viçosa-MG.

Thiago de Melo Teixeira Costa

Camila Costa Vitarelli

Luiz Antônio Abrantes

Jaílson de Oliveira Arieira

Rodrigo Gava

Resumo:

A continuidade do dinamismo organizacional está condicionada à geração de recursos financeiros suficiente para assegurar a reposição dos ativos consumidos no processo de realização das atividades. Este fato é também primordial quando se trata das entidades inseridas no Terceiro Setor, tendo em vista que é notória a sua representatividade no cenário nacional e mundial. A dedicação às atividades das entidades sem fins lucrativos configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins, portanto, as normas para prestações de contas destas entidades se baseiam na observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade. Assim, buscou-se traçar o perfil das entidades filantrópicas da cidade de Viçosa em relação ao uso de instrumentos contábeis para o controle da atividade, para o planejamento e processo decisório, bem como na divulgação dos resultados econômicos e sociais alcançados. Considerando que a maioria dos dirigentes destas entidades constituem-se de mão de obra voluntária e na maioria das vezes sem formação adequada para o processo de gestão e tendo em vista as características peculiares inerentes às entidades vinculadas ao terceiro setor, principalmente em se tratando dos aspectos contábeis financeiros e legais, projeta-se um cenário, em médio prazo, ainda precário para a administração e crescimento destas entidades na cidade de Viçosa.

Área temática: *Seção de Estudantes*

**A CONTABILIDADE GERENCIAL E O PROCESSO DECISÓRIO:
CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS DA
CIDADE DE VIÇOSA-MG.**

Thiago de Melo Teixeira Costa – Graduando em Administração pela UFV
Camila Costa Vitarelli – Graduando em Administração pela UFV
Professor Luiz Antônio Abrantes – Mestre em Administração (orientador)
Professor Jaílson de Oliveira Arieira – Mestre em Administração
Professor Rodrigo Gava – Mestre em Extensão Rural
Universidade Federal de Viçosa
Departamento de Administração - UFV
Av. P.H. Holfs, s/n, CEP 36571-000, Viçosa - MG
tmtcosta@bol.com.br
Estudante de Graduação

Área Temática (12): Mensuração de Custos em Organizações do Terceiro Setor
Seção Especial para Estudantes de Graduação

**A CONTABILIDADE GERENCIAL E O PROCESSO DECISÓRIO:
CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS DA
CIDADE DE VIÇOSA-MG.**

RESUMO

A continuidade do dinamismo organizacional está condicionada à geração de recursos financeiros suficiente para assegurar a reposição dos ativos consumidos no processo de realização das atividades. Este fato é também primordial quando se trata das entidades inseridas no Terceiro Setor, tendo em vista que é notória a sua representatividade no cenário nacional e mundial. A dedicação às atividades das entidades sem fins lucrativos configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins, portanto, as normas para prestações de contas destas entidades se baseiam na observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade. Assim, buscou-se traçar o perfil das entidades filantrópicas da cidade de Viçosa em relação ao uso de instrumentos contábeis para o controle da atividade, para o planejamento e processo decisório, bem como na divulgação dos resultados econômicos e sociais alcançados. Considerando que a maioria dos dirigentes destas entidades constituem-se de mão de obra voluntária e na maioria das vezes sem formação adequada para o processo de gestão e tendo em vista as características peculiares inerentes às entidades vinculadas ao terceiro setor, principalmente em se tratando dos aspectos contábeis financeiros e legais, projeta-se um cenário, em médio prazo, ainda precário para a administração e crescimento destas entidades na cidade de Viçosa.

Terceiro Setor
Entidades sem fins lucrativos
Contabilidade Gerencial

Área Temática (12): Mensuração de Custos em Organizações do Terceiro Setor
Seção Especial para Estudantes de Graduação

A CONTABILIDADE GERENCIAL E O PROCESSO DECISÓRIO: CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS DA CIDADE DE VIÇOSA-MG.

1 Introdução

As empresas são consideradas como sistemas dinâmicos, que atuam no seu ambiente através de processos de troca de recursos materiais, financeiros, humanos, tecnológicos e de informações por bens e serviços. A continuidade deste dinamismo está condicionada à geração de recursos financeiros suficiente para assegurar a reposição dos ativos consumidos no processo de realização das atividades. No atual cenário globalizado faz-se mister que toda e qualquer instituição venha municiar-se de todas as informações possíveis para assim viabilizar o alcance de seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

É notória a representatividade que o Terceiro Setor vem tomando no cenário econômico nacional e mundial, tanto pela sua importância para a sociedade quanto pelo montante de investimentos que movimenta.

Assim, em 23 de março de 1999, foi sancionada pelo Presidente da República a Lei 9.790 que institui um primeiro marco legal englobando todas as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, e que representem em seus estatutos objetivos ou finalidades sociais voltadas para a execução de atividades de interesse público nos campos da assistência social, cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, educação, saúde, promoção do voluntariado, desenvolvimento econômico e social, da ética, da paz, da cidadania e dos direitos humanos, da democracia e de outros valores fundamentais, além da defesa, preservação e conservação do meio ambiente.

Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objetivo social.

A dedicação às atividades previstas nesta Lei configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

Portanto, as normas para prestações de contas destas entidades se baseiam na observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade, pois mesmo não que visem lucros, as mesmas interagem com outras empresas e movimentam valores, contratam serviços e funcionários em suas atividades.

Mesmo em franco crescimento, podem-se notar sérias dificuldades que impedem uma expansão ainda maior do setor, como, por exemplo, à deficiência de gerenciamento e até certa falta de profissionalismo nas entidades, que poderiam ser sanados com a participação de administradores capazes de dar um impulso organizacional que gerasse um desenvolvimento sustentável da mesma.

Observa-se assim, neste cenário, que grande parte destas organizações, apesar de sua importância econômico-social, convivem paralelamente com necessidades prementes relacionadas ao planejamento, organização e controles racionais de seus

recursos, bem como da mensuração e avaliação correta do resultado gerado, aspectos estes fundamentais para o bom desempenho de qualquer organização em função das suas expectativas estabelecidas.

Este fator torna-se agravante, tendo em vista que na maioria das vezes na direção dessas entidades não se encontram profissionais com vivência em contabilidade, finanças ou mesmo em administração. E é neste contexto que o desenvolvimento de procedimentos contábeis gerenciais devem ser estimulados para melhor auxiliarem no processo administrativo e vindo também servir como um ferramental de gestão e, conseqüentemente auxiliar na avaliação de desempenho dos responsáveis pela gestão da organização.

Dentro das áreas da administração, vale ressaltar a importância de um bom gerenciamento financeiro para estas instituições, visto que a partir deste pode-se elaborar todo processo administrativo e de planejamento para a organização e mensurar os resultados gerados pela mesma.

Sendo assim, surge a grande necessidade do estudo e aperfeiçoamento de técnicas que atinjam este objetivo para que se dê um impulso ainda maior ao desenvolvimento do Terceiro Setor. Para isso este trabalho buscou traçar o perfil das entidades filantrópicas da cidade de Viçosa em relação ao uso de instrumentos contábeis para o controle da atividade, para o planejamento e processo decisório, bem como na divulgação dos resultados econômicos e sociais alcançados.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Definindo o Terceiro Setor

O chamado Terceiro Setor da economia diz respeito a uma nova forma de organização da sociedade, na qual os indivíduos se preocupam com as condições sociais, culturais, educacionais e ambientais que estão totalmente relacionados com suas vidas e bem estar. Para tanto, se mobilizam a fim de buscar suprir necessidade que, em princípio, seriam obrigações do Estado, mas que hoje, muitas vezes, não podem ser realizadas por ele. Sendo assim, surge um setor que capta recursos, privados e governamentais, para a prestação de serviços que busquem um bem maior para os interessados.

Para Hudson (1999), o termo “terceiro setor” diferencia essas organizações do “setor privado” e do “setor público”, sendo o traço comum que une todas essas organizações é que elas são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido.

É interessante salientar que não se trata, portanto, de uma continuação do Primeiro Setor “governamental” ou do Segundo Setor “privado”, mas de um setor específico que acaba por conjugar os dois anteriores e não é, de maneira nenhuma, menos importante que eles.

O Terceiro Setor é composto por diversos tipos de sociedades civis sem finalidade de lucro, tais como associações, instituições filantrópicas, fundações e, de forma destacada, as organizações não governamentais, ONGs, como são conhecidas. Essas entidades desenvolvem projetos e prestam serviços que, como dito anteriormente, propiciam a geração de benefícios sociais nas mais diversas áreas e das mais diversas formas. As entidades que compõem este setor têm origem, no Brasil, nos movimentos sociais da década de setenta e vieram a se expandir nos anos noventa surgindo como a grande promessa de renovação do espaço público e resgate da cidadania.

Tudo isso mostra a importância que esse setor ocupa na economia, pois, além de movimentar muitos recursos, financeiros ou não, ainda presta um grande serviço à comunidade na qual a entidade está inserida. Promover o desenvolvimento deste tipo de organização já é tarefa profissional, além de um exercício de cidadania e conscientização.

Assim, muitas empresas e seus empresários e diversos outros investidores, tem disponibilizado recursos para essas instituições, a fim de demonstrarem sua responsabilidade pela sociedade na qual estão inseridos e também, de certa forma, garantirem o desenvolvimento de futuros consumidores de seus produtos e/ou serviços.

Esses investimentos, como dito anteriormente, já giram em torno de 12 bilhões de reais, valor ainda pequeno se comparado a países desenvolvidos como os Estados Unidos, onde, para se ter idéia, 50% da população participa de ações voluntárias em entidades do Terceiro Setor.

Com isso, as informações referentes a essas organizações passam a interessar a um grande público, alguns com objetivos acadêmicos, outros financeiros e outros ainda como principais beneficiados no propósito da entidade. No campo acadêmico vem acontecendo um aumento considerável de discussões neste setor, principalmente no que se refere à Administração, isso porque, segundo Vitale (2000), gestão organizacional é o principal ponto fraco do setor e, conseqüentemente, a capacitação em gestão é a principal arma para que este desempenhe plenamente o seu papel esperado.

Além disso, o aumento de investidores gera a necessidade de que se haja meios de prestação de contas cada vez mais transparentes e, com isso, a exigência de organizações que realmente dêem resultados se torna clara para todos que trabalham neste ramo.

Apesar dessas organizações serem consideradas sem fins lucrativos, elas não podem se isentar de certas formas de controle, pois estes devem ser implementados em qualquer organização e adaptados aos fins a que se destina. Segundo Peixe (1996), o que difere essencialmente os dois tipos de entidade (sem e com finalidade de lucro) é sua execução orçamentária, pois aquelas sem fins lucrativos objetivam apenas obter recursos para alcançar seus fins sociais. Para esse controle é necessária a utilização de técnicas contábil-financeiras que justifiquem o investimento e gerem um desenvolvimento sustentável da organização em longo prazo.

Ao contrário do setor privado, essas organizações não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro (Hudson, 1999).

A mensuração dos resultados torna-se relativamente difícil dado que os objetivos das organizações do Terceiro Setor não são financeiros, mas de cunho social, educacional, cultural, etc., como dito anteriormente. No entanto, formas básicas de planejamento e orçamento são extremamente necessárias e de fácil aplicação e outras técnicas administrativas vem se tornando, a cada dia, ferramentas básicas para a gestão do Terceiro Setor.

2.2 Informações geradas pelo sistema contábil

Segundo Marion (2000), as demonstrações financeiras são geradas dos relatórios contábeis. Para Iudícibus e Marion (1995), relatório contábil é a exposição resumida de dados colhidos pela contabilidade. Ele objetiva relatar às pessoas que utilizam os dados contábeis os principais fatos ocorridos na empresa em determinado período.

As demonstrações financeiras são relatórios contábeis exigidos por lei. São exigidas na totalidade para as sociedades anônimas sendo algumas estendidas a outros tipos societários, pela legislação do Imposto de Renda.

Most (1982), identifica vários usos e vários usuários das demonstrações financeiras, dentre eles enfatizou-se:

1. os relatórios financeiros servem primariamente àqueles usuários que têm autoridade limitada, aptidão ou recursos para obter informação e que confiam nos relatórios financeiros como sua principal fonte de informação sobre a atividade econômica de uma empresa;

2. os relatórios financeiros provêm informações úteis para investidores e credores para previsão, comparação e avaliação do potencial de fluxo de caixa, em termos de valores, tempo e incertezas associadas à atividade da empresa;

3. os relatórios financeiros provêm aos usuários informações úteis para previsões, comparações e avaliações do potencial de lucros da empresa;

4. os relatórios financeiros suprem os usuários de informações úteis para o julgamento da capacidade de sua administração, a fim de que ela possa utilizar recursos efetivos para o alcance de seu objetivo primário.

Segundo Ronchi, citado por Cunha (1987), a interpretação das demonstrações financeiras é de interesse não só para análise de fim de ano, mas também, para a atividade administrativa normal. A administração pode encontrar, de fato, nas demonstrações financeiras uma fonte primária de informação em relação à situação corrente da empresa.

Para Silva (1995), podemos separar as demonstrações financeiras em dois grupos: as demonstrações gerenciais para uso interno e as demonstrações contábeis para divulgação externa.

As demonstrações gerenciais compreendem grande número de demonstrativos que orientam o processo decisório ou refletem os planos da empresa. Assim, temos demonstrações que apresentam apenas dados históricos, outras que traduzem os efeitos de novas decisões através de dados projetados para o futuro ou que comparam as projeções com o que foi efetivamente realizado.

Em geral, as decisões empresariais, são tomadas com base em informações geradas pela contabilidade. Segundo Almeida e Curi (1991), as informações contábeis são o ponto de partida para elaborações de demonstrativos, que se constituem em instrumentos informativos para o empresário e a direção da empresa. Na literatura brasileira, os dois demonstrativos financeiros mais conhecidos e já consagrados são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Para Santos (1991), além desses demonstrativos financeiros, são geralmente de interesse da empresa, a Demonstração do Fluxo de Caixa e as Demonstrações do Resultado por Atividade de Produção Individual. Por intermédio desses relatórios contábeis é possível fornecer ao empresário, um fluxo contínuo de informações que permitem a análise da empresa sob diversos aspectos.

2.3 O Processo Contábil no terceiro setor

Na produção dos relatórios contábeis a serem gerados, deverão ser observadas as formas de interpretação e classificação dos atos e fatos administrativos, que resultarão em um processo de acumulação de registros e dados que irão compor os relatórios contábeis. Faz-se necessário então, caracterizar alguns elementos básicos que irão reger o funcionamento do sistema contábil.

Nas organizações sem fins lucrativos, existem algumas peculiaridades que não podem ser omitidas, tanto para fins de definição da receita e do momento do seu reconhecimento, quanto para fins de mensuração. As doações e subvenções recebidas, o voluntariado, as imunidades e isenções fiscais e tributárias, são exemplos mais comuns.

De acordo com o artigo 182 da Lei das Sociedades anônimas, aplicável às empresas de modo geral, as doações e as subvenções para investimentos são classificadas como reserva de capital.

Neste mesmo sentido, para Iudícibus (1995), o valor das doações recebidas pela organização, constituirá Reserva de Capital. Essas doações poderão ser em dinheiro ou bens imóveis, móveis ou diretos. Os ativos recebidos em doações devem ser contabilizados pelo valor de mercado.

No caso específico das entidades sem fins lucrativos, Martins (1983) especifica que as doações de materiais e ativos permanentes devam ser registrados diretamente como aumento de Patrimônio Líquido (Social) e não na Demonstração do Resultado do período.

Quanto ao serviço voluntário, a Contabilidade, via de regra, quer por falta de objetividade ou por excesso de conservadorismo, não o reconhece, comprometendo o desempenho das organizações.

Mesmo diante destas complexidades, a contabilidade assume papel relevante não só para cumprir dispositivos constitucionais e legais, mas fundamentalmente como instrumento de planejamento e controle capaz de fornecer ao gestor dados indispensáveis à prática dos atos de gestão.

3 Metodologia

Esta pesquisa teve como unidade de análise as entidades filantrópicas da cidade de Viçosa, Minas Gerais. A obtenção dos dados se deu através da aplicação de questionário (estruturado e não estruturado) em contato pessoal com os responsáveis pelas entidades.

Uma vez de posse dos dados obtidos, estes foram processados utilizando-se de planilhas do Microsoft Excel e Statistic Package for Social Science – SPSS – Versão 10.0.

4 Resultado e Discussão

A cidade de Viçosa possui cerca de 22 entidades sem fins lucrativos de caráter beneficente ou filantrópico, das quais 18 participaram desta pesquisa. Observou-se nestas entidades uma predominância de serviços prestados em favor dos menores adolescentes, como serviços de creches, sopas diárias e reforço escolar. Além disso, são oferecidos também auxílios semanais a famílias carentes e acompanhamentos diversos para todas as pessoas, como albergues, casas de auxílio a dependentes químicos, auxílio a gestante, etc.

Considerando que os títulos e certificados concedidos pelo poder público são condição básica para que as entidades gozem de benefícios fiscais e financeiros, observou-se que 94,4% apresentam título de Utilidade Pública Municipal, enquanto apenas 33% apresentam o de Utilidade Pública Federal. Esse fato pode ser explicado em função das dificuldades encontradas pelas entidades no que diz respeito à burocracia e a acumulação de informações necessárias para a obtenção dos títulos de interesse público e certificado de entidade beneficente concedido pelo Conselho Nacional de Assistência

Social ou pela própria falta de informação de seus dirigentes, tendo em vista que partes destas instituições teriam condições de satisfazer os requisitos necessários para a obtenção destes títulos de acordo com a legislação vigente.

Este fato torna-se agravante, tendo em vista que estas entidades deixam de usufruir os benefícios fiscais e financeiros por meio de subvenções, auxílios e doações, além de isenções da contribuição previdenciária que representa hoje 20% do total das remunerações pagas, da contribuição para acidente do trabalho – 1 a 3%, de acordo com o grau de risco, da Cofins e da Contribuição Social sobre o Lucro.

Observa-se pela Figura 1, que em relação aos aspectos financeiros, cerca de 39% das entidades tem uma arrecadação mensal entre R\$ 1.000,00 e R\$ 5.000,00, quantia muitas vezes irrisória, tendo em vista o custo e as despesas ocorridas no período.

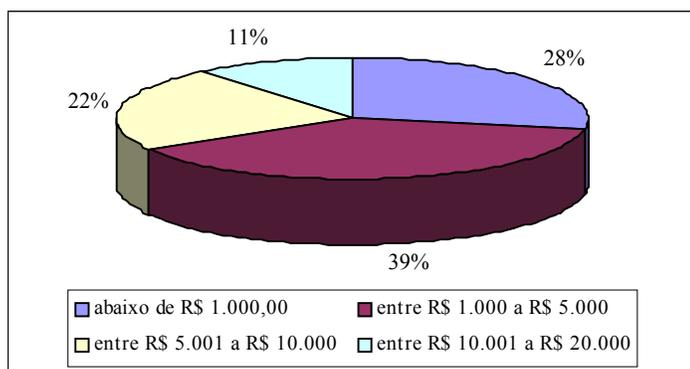


FIGURA 1: Distribuição percentual das entidades por faixas de arrecadações mensais.

Estes recursos são obtidos em sua maioria de Doações e Subvenções que para 83% das entidades representam de 75 a 100% do total das arrecadações, conforme Figura 2. Outras formas de arrecadações encontradas foram: aplicações financeiras, venda de produtos e serviços e doações de ativos fixos, materiais e serviços.

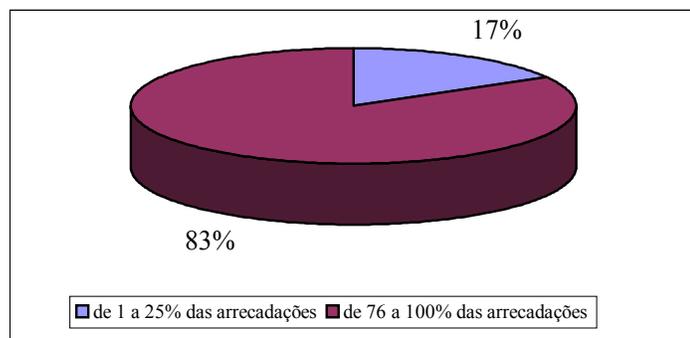


FIGURA 2: Distribuição percentual de arrecadações com doações ou subvenções.

Observou-se que a maior parte das doações são oriundas da contribuição de voluntários, sendo que em 34% delas as doações de voluntários representam de 75 a 100% do total das doações e subvenções e somente 11% não recebem nenhum tipo de doação voluntária, conforme Figura 3. Além disso, o Governo Municipal e Federal, os participantes das entidades e Instituições Nacionais e Internacionais também contribuem em algumas instituições.

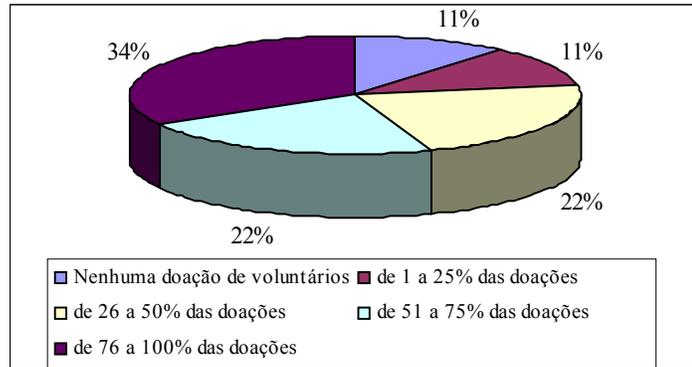


FIGURA 3: Distribuição percentual das entidades em relação às faixas de doações voluntárias

Em relação às Despesas observa-se pela Figura 4 que em sua maior parte, concentra-se no intervalo entre R\$ 1.000,00 e R\$ 5.000,00. Este fato torna-se lógico quando se observa que também há maior concentração de receitas neste intervalo, o que mostra que as instituições gastam o que arrecadam.

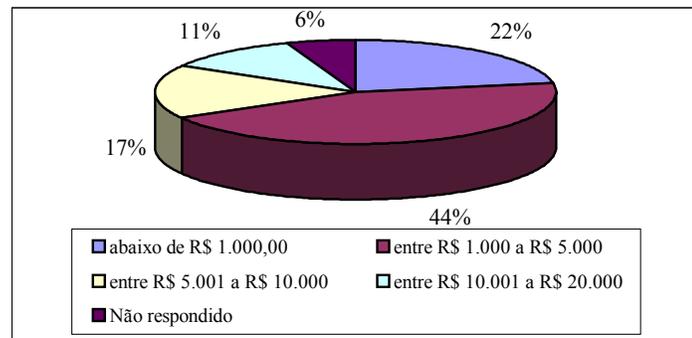


FIGURA 4: Distribuição percentual das entidades por faixas de despesas mensais

Em relação à qualificação destas despesas, observa-se que em sua maioria são de custos operacionais e administrativas, sendo que a maior parte delas se encontram concentradas, mais especificamente, nos itens Projetos Assistenciais e Folha de Pagamento.

Do recolhimento das despesas com impostos e previdência, destaca-se com maior frequência a Contribuição Provisória sobre Movimentações Financeiras – CPMF, que são recolhidas por 83% das entidades, seguida pelos encargos previdenciários representados pelo INSS, FGTS e PIS. Observa-se também que a maioria das entidades é isenta dos impostos municipais, por apresentarem título de Utilidade Pública Municipal.

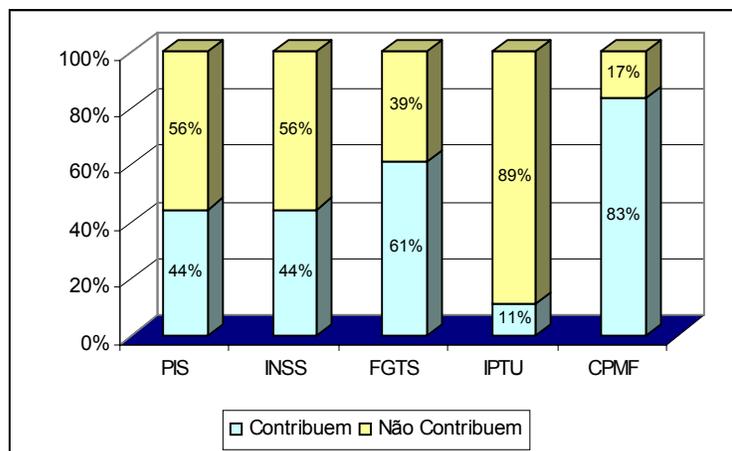


FIGURA 5: Distribuição percentual das entidades de acordo com o recolhimento de impostos.

Admitindo-se dificuldades em registrar os fatos contábeis, observa-se, pela Figura 6 que parte das entidades, fazem algum tipo de anotações contábeis, concentrando a maioria no livro caixa. Observa-se, entretanto que no ponto de vista destes dirigentes, qualquer anotação por mais simples que seja se relaciona a algum tipo de informação contábil, não havendo nenhum rigor neste tipo de registro, fazendo com que estas entidades sejam administradas de forma bastante tradicional, adotando uma conduta improvisada nas tomadas de decisão, desprovidos de qualquer conhecimento técnico do assunto.

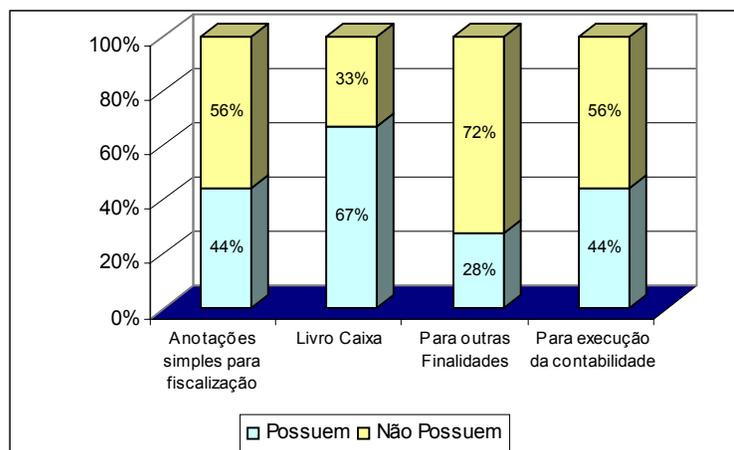


FIGURA 6: Distribuição percentual das entidades, de acordo com o uso de informações contábeis.

Um sistema de informações eficiente é importante para todos processos decisórios de uma organização, principalmente no que diz respeito à mensuração dos custos. Observa-se, entretanto, que 56% das entidades não possuem ou não utilizam informações contábeis financeiras para o estabelecimento de controle de seus custos e 44% apesar de responderem afirmativamente, possuem informações de caráter precário, também sem nenhum rigor no registro dos dados.

Esta pouca predisposição na utilização de instrumentos de controle, atestam que estes mecanismos são utilizados mais na forma de apuração e verificação do resultado financeiro do que como ferramenta analítica para o suporte das tomadas de decisões.

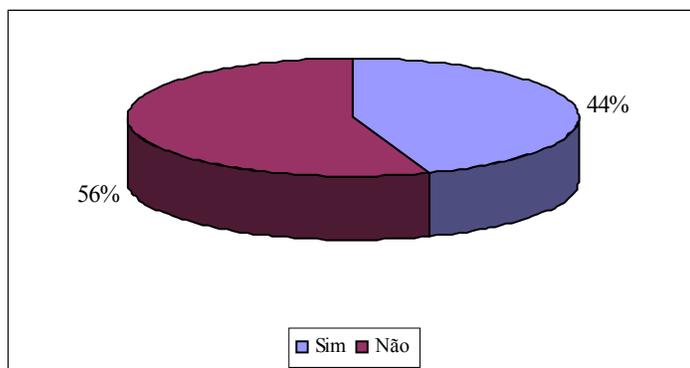


FIGURA 7: Distribuição percentual de utilização de informações para controle de custos pelas entidades.

Um aspecto fundamental que deve ser reconhecido é que apesar de 56% dos dirigentes afirmarem ter dificuldades gerenciais e 89% não contarem com nenhuma assessoria administrativa e além de toda a precariedade dos registros e da utilização das informações contábeis financeiras, 94% das entidades, mesmo em que algumas sejam de maneira simplificada, prestam conta à sociedade de suas atividades e de seu alcance social. Entretanto, a confiabilidade das informações financeiras é de extrema importância para este processo, sendo que a veracidade e a forma de apresentação dos dados podem alavancar a captação de recursos.

5 Conclusões

A partir da análise geral dos resultados discutidos nesta pesquisa, pôde-se concluir que, de modo geral, o papel da contabilidade de gerar informações que permitam a tomada de decisão não tem sido aplicado. Apesar de parte das entidades manter alguma forma de anotação, são poucas as que mantêm registros mais apurados. A sua utilização pela maioria dos dirigentes está relacionada ao atendimento à legislação fiscal vigente.

Considerando que a maioria dos dirigentes destas entidades constituem-se de mão-de-obra voluntária e na maioria das vezes sem formação adequada para o processo de gestão e tendo em vista as características peculiares inerentes às entidades vinculadas ao terceiro setor, principalmente em se tratando dos aspectos contábeis financeiros e legais, projeta-se um cenário, em médio prazo, ainda precário para a administração e crescimento destas entidades na cidade de Viçosa.

O desenvolvimento de procedimentos contábeis e gerenciais deve ser estimulado para melhor auxiliarem no processo administrativo, vindo também a servir como um ferramental de gestão e, conseqüentemente, como auxílio na avaliação de desempenho dos responsáveis pela gestão da organização.

6 Referências Bibliográficas

- Almeida & Curi, M. I. de. **O fluxo econômico e o fluxo financeiro como instrumento de tomada de decisões**. Lavras: ESAL, 1991.128p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- Braga, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989. 408p.
- Barros, A. J. P. de & Lehfeld, N.A.S. de; **Fundamentos de Metodologia - Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986. 132p.
- Coelho, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.
- Cunha, W. G. da. **A importância da análise econômico-financeira como parâmetro decisório e controle empresarial: Um estudo de caso em cooperativas agrícola**.Lavras: ESAL, 1987, 455p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- Gil, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 159p.
- Gitman, L.J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra. 1997. 841p.
- Grateron, I. R. G. **Contabilidade de animais difíceis de serem inventariados**. In: Marion, J.C.Coord. **Contabilidade e Controladoria em Agribusiness**. São Paulo:Atlas, 1996.Cap.2,30-42.
- Hudson, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor – O Desafio de Administrar sem Receita**. São Paulo: Makron Books, 1999. 309p.
- Iudícibus, S. de, Marion, J.C. **Manual de Contabilidade para não contadores**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 266p.
- Marion, J.C. **Contabilidade Empresarial**. 8.ed. São Paulo: Atlas,2000.516p.
- Martins, G.A. de; **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 116p.
- Most, K.S. **Accounting Theory**. 2.ed. Columbus: Grid, 1982. 745p.
- Olak, P.A. 1996. **Contabilidade de Entidades Sem Fins Lucrativos Não Governamentais**.Universidade de São Paulo, São Paulo, Dissertação de Mestrado, 273p.
- Peixe, B.C.S. **Controladoria Governamental- Um enfoque municipal**. Revista Brasileira de Contabilidade, no. 98, 1996.

Ross S.A. & Westerfield, W.R. & Jaffe, F.J. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. 698p.

Santos, G.J. dos & Marion, J.C. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1993. 139p.

Silva, J.P. da. **Análise financeira das empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 484p.

Szazi, E. **Terceiro Setor: Regulação no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

Vitale, C. 2000. **Terceiro Setor**. Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, Monografia.