



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

LUIS CARLOS MOREIRA COSTA

**O IMPACTO DOS CUSTOS FIXOS NOS RESULTADOS DE  
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS DO DF: Uma  
Análise Com Base no Custo de Aluguel da Câmara  
Americana de Comércio**

Brasília – DF

2011

LUIS CARLOS MOREIRA COSTA

**O IMPACTO DOS CUSTOS FIXOS NOS RESULTADOS DE  
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS DO DF: Uma  
Análise Com Base no Custo de Aluguel da Câmara  
Americana de Comércio**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: MSc, Marcos  
Ribeiro de Azevedo

Brasília – DF

2011

Costa, Luis Carlos Moreira.

O Impacto dos Custos Fixos nos Resultados de Organizações Sem Fins Lucrativos do DF: Uma Análise Com Base no Custo de Aluguel da Câmara Americana de Comércio/ Luis Carlos Moreira Costa. – Brasília, 2011.

43 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Marcos Ribeiro de Azevedo, Departamento de Administração.

1. Organização Sem Fins Lucrativos. 2. Custos Fixos. 3. Redução de Custos. 4. Custos de Aluguel. I. Título.

LUIS CARLOS MOREIRA COSTA

**O IMPACTO DOS CUSTOS FIXOS NOS RESULTADOS DE  
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS DO DF: Uma  
Análise Com Base no Custo de Aluguel da Câmara  
Americana de Comércio**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Luis Carlos Moreira Costa**

MSc, Marcos Ribeiro de Azevedo  
Professor-Orientador

Dr, José Carneiro da Cunha Oliveira  
Neto  
Professor-Examinador

Brasília, 18 de julho de 2011

Dedico a Mamãe, Papai e Pepê, responsáveis maiores por minha educação, valores e, em especial, por todas as oportunidades da minha vida. A oportunidade de me tornar administrador inclusive.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Câmara Americana de Comércio – Amcham que nos últimos três anos me ofereceu diariamente a oportunidade de me formar administrador. Também agradeço às minhas duas famílias, a de sangue e a de afeto, pois qualquer passo só faz sentido cercado por ambas.

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é demonstrar a importância de um controle rígido dos custos fixos em organizações sem fins lucrativos, considerando para tal o exemplo do custo de aluguel da Câmara Americana de Comércio em Brasília. O trabalho foi realizado através de pesquisas, documental e de campo, de modo a procurar unir a objetividade dos números e a subjetividade das percepções de quem vive o negócio. Foi possível apurar que no caso estudado a organização poderia incorrer em menores custos de aluguel caso a gestão fosse mais rígida com o assunto, o que permitiria à própria organização dispor de mais recursos para aplicar no cumprimento de sua missão. Concluiu-se ao final que a entidade deveria rever os custos fixos de aluguel, buscando economia de recursos financeiros, e ainda, fazer uma análise detalhada de todos os seus custos em busca de outras oportunidades de economia, a fim de proporcionar a seus associados maior oferta de produtos e serviços.

Palavras-chave: Organização Sem Fins Lucrativos. Custos Fixos. Redução de Custos. Custos de Aluguel.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	Contextualização.....	8
1.2	Formulação do problema .....	9
1.3	Objetivo Geral .....	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa .....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Organizações sem fins lucrativos: conceitos e definições .....	13
2.2	Custos fixos: conceitos e definições .....	14
2.3	Redução de Custos.....	18
2.4	Gestão e Orçamento em Organizações Privadas.....	19
2.4.1	Gestão e Orçamento em Organizações Privadas sem Fins Lucrativos.....	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	22
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2	Caracterização da organização .....	23
3.3	Participantes do Estudo .....	24
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	25
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	27
4.1	O Atual Espaço da Amcham em Brasília .....	27
4.2	As Necessidades de Espaço da Organização .....	29
4.3	A Utilização dos Espaços Atualmente Locados .....	32
4.4	Alternativas Diferentes de Espaços .....	34
4.5	Impactos Financeiros da Possível Mudança .....	35
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	39
	REFERÊNCIAS.....	42

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo encontra-se dividido em cinco partes: contextualização, onde será introduzido o tema e sua realidade atual; formulação do problema, que expõe a pergunta de pesquisa; objetivo geral; objetivos específicos; e justificativa.

## 1.1 Contextualização

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE (2005), o número de fundações privadas brasileiras e associações sem fins lucrativos vêm crescendo significativamente na última década. Com o crescimento de seu número absoluto em rápida velocidade, a representatividade desses tipos de organizações na economia do país também vem aumentando, assim como a quantidade de pessoas nelas empregadas. Os dados mostram que os estudos a respeito dessas organizações tendem a se tornar ainda mais relevantes para o Brasil com o passar do tempo.

Segundo Blocher, Chen, Cokins e Lin (2006; p.239), os objetivos das organizações sem fins lucrativos se diferem das metas e objetivos de empresas com fins lucrativos; pois enquanto a empresa com fins lucrativos possui o valor obtido pelo lucro operacional como indicador básico para mensuração de seus resultados e desempenho, na organização sem fins lucrativos não se pode medir desempenho da mesma maneira.

Para as organizações sem fins lucrativos alcançarem então seus objetivos, que não estão traduzidos em resultados financeiros, é preciso que se organizem financeiramente com extremo rigor para que possam estabelecer seu foco em suas atividades fim e não apresentem dificuldades relacionadas às suas finanças.

Ribeiro (1997; p.7) coloca que muitas instituições sem fins lucrativos no Brasil, sem esquecer o fato de que prestam, em sua maioria, inestimáveis serviços, sofrem com a falta de tecnologia gerencial e administrativa. À frente de organizações como essas estão, muitas vezes, pessoas abnegadas que nunca receberam qualquer tipo de preparação administrativa e suporte técnico para o exercício dessa função. Conseqüentemente, em função da ausência de eficiência e eficácia, parte importante dessas organizações apresenta resultados quantitativos e qualitativos bem abaixo do esperado.

De acordo com Menezes, Azzoni e Moreira (2007; p.329), o custo do aluguel é importante fonte de diferenças de custo de vida entre as cidades. Isso acontece em função dos custos das atividades industriais e terciárias que, quanto mais alto o aluguel, maiores os custos, pois competem pela mesma oferta de espaço. Dessa forma, os autores colocam que custos de aluguel podem ser entendidos como um sintetizador de todos os aspectos do custo de vida e, portanto, um substituto deste, em especial nas áreas urbanas.

O foco do presente trabalho é exatamente analisar os custos de aluguel de uma organização sem fins lucrativos e buscar compreender se esses recursos podem ser melhor geridos, garantindo à entidade um volume maior de recursos a ser destinado a sua atividade de vocação.

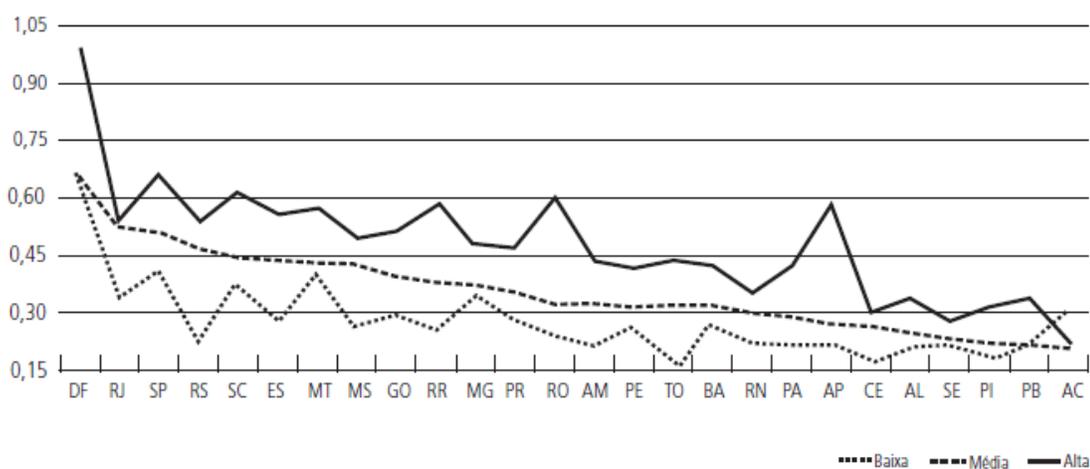
## **1.2 Formulação do problema**

Dados do IBGE (2005) apontam que existem 338,2 mil associações sem fins lucrativos e fundações privadas brasileiras, representando 5,6% do total das organizações registradas no país. Essas organizações empregavam na data 1,7 milhões de pessoas e remuneravam seus trabalhadores em média com cerca de 3,8 salários mínimos por mês, enquanto a média nacional era de 3,7 salários mínimos. Segundo o órgão, o mundo das organizações sem fins lucrativos reúne um relevante universo de atores, exerce um papel essencial na vida da população e, por fim, merece melhor estudo e compreensão.

A Câmara Americana de Comércio – Amcham Brasil é uma organização não governamental, sem fins lucrativos e, portanto, faz parte da estatística citada acima.

A organização tem uma unidade regional em Brasília-DF, a qual será objeto desse estudo. Segundo informações da própria entidade, o custo fixo referente ao aluguel do imóvel para funcionamento da sede em Brasília é, quando comparado aos outros custos fixos que a organização tem nessa sede, um dos mais altos. Sabe-se ainda que, no caso da entidade conseguir diminuir seu custo fixo com aluguel, poderá passar a oferecer leque mais amplo e completo de produtos e serviços às empresas associadas.

Segundo Menezes, Azzoni e Moreira (2007: p. 340), o custo do aluguel é o resultado, como no caso de qualquer outro bem, das forças de oferta e demanda. Dado que não existe possibilidade de mobilidade para o bem em questão, a elasticidade da oferta de terra é baixa, indicando que aumentos na demanda resultarão em aumentos mais do que proporcionais no preço da terra e, conseqüentemente, no valor dos aluguéis. Os autores fizeram um estudo sobre as diferenças em gastos com aluguel entre estados, tipos de áreas e níveis de renda familiar no Brasil e concluíram que o DF tem o maior gasto com aluguel de todas as capitais do Brasil em qualquer faixa de renda, como mostra o gráfico abaixo:



Quadro 1: Fonte: Menezes, Azzoni e Moreira (2007: p. 340)

Considerando o Distrito Federal a unidade federativa com o custo de aluguel mais alto do Brasil, questiona-se: é possível para a entidade economizar em aluguel para oferecer mais serviços aos associados? A entidade está fazendo gestão eficiente e eficaz de recursos, de forma a agregar o máximo de valor possível às

empresas associadas? Este estudo se propõe a buscar respostas para estas questões.

### **1.3 Objetivo Geral**

O presente estudo se propõe a analisar os impactos que uma gestão mais rígida do custo de aluguel na Câmara Americana de Comércio em Brasília pode ter para a organização.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar qual a real necessidade de espaço físico que a Amcham em Brasília possui;
- Comparar os atuais custos com locação de espaço incorridos pela entidade com alternativas disponíveis no mercado;
- Apresentar o possível potencial de economia de recursos financeiros em locação de espaço para a organização.

### **1.5 Justificativa**

As organizações não governamentais, assim como qualquer empresa, necessitam de recursos financeiros para desempenhar suas atividades. No caso das organizações não governamentais, segundo Álvarez de Mon et al. (1996), existem quatro formas de financiamento:

### Formas de financiamento das ONG's

	Sem Custos	Com Custos
<b>PÚBLICOS</b>	Subvenções Isenções	Contratos com a Administração Pública Convênios
<b>PRIVADOS</b>	Doações Patrocínio Mecenato	Venda de Produtos e Serviços Créditos (rendimentos) Capitalização

Quadro 2: ADAPTADO DE Álvarez de Mon et al. (1996)

Segundo Carvalho (2000), as organizações não governamentais que optam por financiar seu funcionamento, exclusivamente ou majoritariamente, com base em fundos privados que arrecadem, passam a dedicar relevante parte de seus trabalhos na produção de serviços ou produtos que possam gerar vendas. Ainda segundo a autora, a experiência da gestão de empresas privadas e de organizações públicas é a referência cognitiva para a gestão das organizações não governamentais. Estas, assim como as empresas privadas, devem estabelecer estratégias e objetivos, aferir resultados e atuações para sobreviver e desenvolver padrões legítimos e níveis mínimos de eficiência e eficácia.

No caso da Amcham, o capital utilizado para desempenho de suas atividades é exclusivamente de origem privada. Levando em consideração o quadro na Figura 1, a organização se encaixa no quadrante no qual os recursos são “Privados” e “Com Custos” e concentra suas fontes de receitas em “Venda de Produtos e Serviços” e “Créditos (rendimentos)”. Confirmando a visão supracitada de Carvalho, a organização realmente dedica boa parte de seu tempo e seus trabalhos na produção de produtos ou serviços que possam gerar receitas.

De acordo com Drucker (1997), embora seja necessário o levantamento de recursos financeiros para a realização das suas atividades, a organização sem fins lucrativos não pode se subordinar a esse processo, mas sim executá-lo para que seus objetivos finais possam ser cumpridos. Segundo O'Neill (1998), existe uma distinção no propósito / missão entre organizações do terceiro setor e outros tipos de organizações, a saber: ganhar dinheiro, para as organizações sem fins lucrativos, é subsidiário ao propósito de prover algum bem ou serviço; enquanto para as empresas privadas, a provisão de produtos ou serviços tem por objetivo gerar dinheiro.

Dessa forma, a finalidade deste trabalho é analisar os custos de aluguel da Amcham no Distrito Federal para responder a seguinte pergunta:

A Amcham, como organização sem fins lucrativos, deve destinar seus recursos financeiros para atividades finalísticas. Assim como todo acréscimo financeiro, qualquer redução de custo significa maiores recursos disponíveis para aplicação nessas atividades. Atualmente o custo que a entidade possui com locação de imóvel é realmente necessário ou a demanda por espaço é menor de tal forma que existe possibilidade de economia?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção abordará os seguintes tópicos: a) apresentação dos principais conceitos e definições de organizações sem fins lucrativos e custos fixos; b) levantamento da produção acadêmica da área de redução de custos; c) levantamento da produção acadêmica na área de gestão e orçamento de organizações sem fins lucrativos.

### **2.1 Organizações sem fins lucrativos: conceitos e definições**

Drucker (1997; p. 33) coloca que as organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Essas organizações existem exclusivamente em função de sua missão. Contudo, o autor sustenta que a missão e o plano da organização, sozinhos, não passam de “boas intenções”; para realmente transformar em realidade aquilo que é o propósito da organização são necessárias estratégias. A estratégia transforma os objetivos e a missão da organização sem fins lucrativos em desempenho.

O autor coloca como prioritárias em uma organização sem fins lucrativos as seguintes estratégias:

- a) Estratégia de marketing que garanta integração entre o cliente e a missão da organização;
- b) Estratégia de inovação constante e de busca de melhoras;

- c) Estratégia para formar a sua base de doadores, ou seja, o caminho para a construção de um público que será doador da organização.

O autor aponta alguns erros que são comuns ao se fazer qualquer coisa nova, no caso, em uma organização sem fins lucrativos. São esses erros:

- a) Ir da idéia direto para a operação, omitindo o estágio 'piloto' da idéia. Caso a organização incorra nesse erro, até mesmo pequenas falhas de simples correção poderão destruir a inovação;
- b) Não ter disposição para adaptar a inovação à realidade, de forma a desperdiçar uma boa idéia por acreditar que ela é perfeita;
- c) Procurar constantemente adaptar o que é antigo e não aderir ao que é novidade, gastando praticamente os mesmos recursos;

Ainda de acordo com Drucker (1997; p.101), existem poucas diferenças entre organizações sem fins lucrativos e empresas com esse fim. Possivelmente a diferença mais importante esteja na área do desempenho. Enquanto nas empresas o desempenho seja aferido praticamente por seus resultados financeiros, nas instituições sem fins lucrativos existe uma tendência de negligenciar resultados financeiros e justificar esse comportamento em nome da boa causa da organização. Entretanto, o autor reforça que o resultado financeiro deve sim ser aferido e controlado nas organizações sem fins lucrativos, uma vez que no caso de prejuízo o dinheiro desperdiçado, em última instância, não é da organização e sim seus mantenedores. No caso de uma empresa, caso exista prejuízo, o dinheiro desperdiçado é da própria empresa.

Blocher, Chen, Cokins e Lin (2006; p.511) não conceituam exatamente organizações sem fins lucrativos, mas as diferenciam das empresas que possuem como principal objetivo a geração de lucro colocando que quantias em unidades monetárias praticamente nunca são capazes de representar o principal e real objetivo de uma organização sem fins lucrativos.

## **2.2 Custos fixos: conceitos e definições**

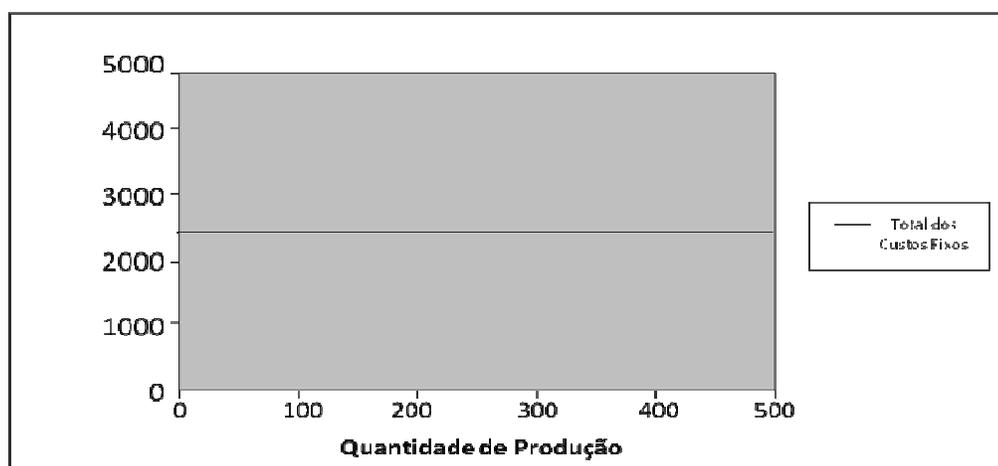
Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2006: p.26), custos fixos são aqueles que permanecem constantes dentro de determinada capacidade instalada,

independem do volume de produção, ou seja, uma alteração no volume de produção não terá impacto no total de custos fixo. Os autores ainda colocam como exemplos de custos fixos: salários das chefias, aluguel e seguros.

Ainda de acordo com os autores, as principais características dos custos fixos são:

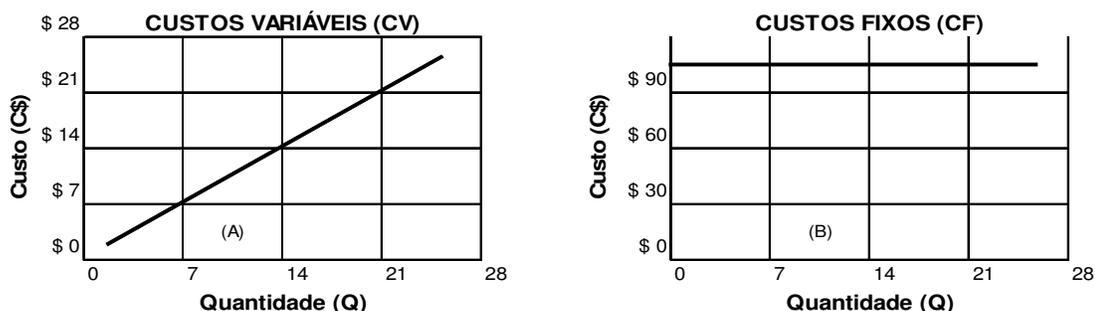
- a) O valor permanece constante dentro de determinada faixa de produção;
- b) O valor por unidade produzida varia à medida que o volume total de produção é alterado, pelo fato de ser um valor fixo diluído por um número diferente de unidades produzidas;
- c) A distribuição entre departamentos ou centros de custos necessita, grande parte das vezes, critérios de divisão estabelecidos pela administração da empresa;
- d) A variação dos valores totais pode acontecer em função de mudanças no valor da moeda ou por aumento ou redução significativa no volume de produção.

Os autores ainda propõem um modelo gráfico para representar os custos fixos, como colocado abaixo:



Quadro 3: ADAPTADO DE: Perez Jr 2006 – p. 27

Para Souza e Diehl (2009: p.14-21), os diferentes custos tem variações diversas em relação ao volume de produção. Sob esta ótica, podem ser divididos em custos fixos e custos variáveis de acordo com a ilustração abaixo:



Quadro 4. ADAPTADO DE: Souza e Diehl (2009: p. 14) Custo Variável e Custo Fixo

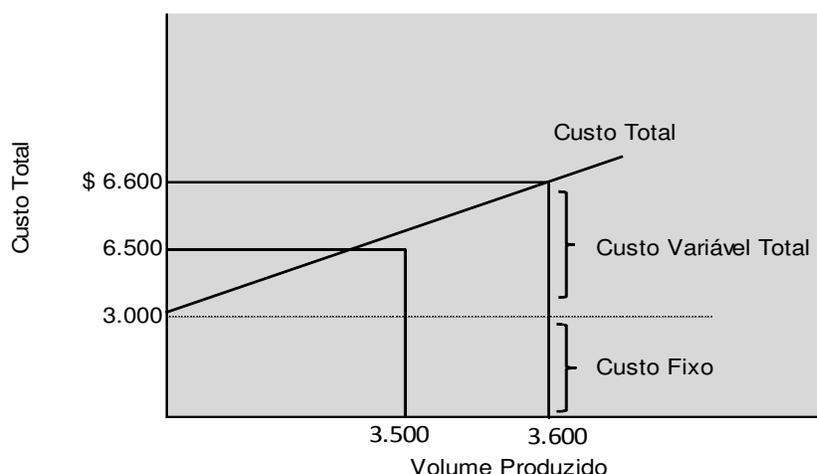
De acordo com os autores, custos fixos são aqueles que, dentro de uma faixa de produção, não sofrem variações em função do volume da produção. Citam como exemplos de custos fixos: aluguéis imobiliários e tributos fixos, tais como IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) ou o ITR (Imposto Territorial Rural), a mão de obra indireta, propaganda, entre outros.

Como característica marcante dos custos fixos, os autores também colocam que eles se mantêm constantes em relação ao custo total da empresa, mas diminuem em relação ao custo unitário à medida que o volume de unidades produzidas aumenta. Tal comportamento se deve ao fato de o valor pago pela unidade produzida ser o mesmo, independente da quantidade de unidades. Assim, quanto maior o volume de unidades produzidas, menor a participação percentual do custo fixo no custo unitário, ainda se mantendo constante no custo total de produção.

Sobre a distinção entre custo fixo total e custo fixo unitário, os autores sustentam que o custo fixo unitário é apenas uma construção teórica a partir de cálculos e que, portanto, ao se referir a custo fixo, normalmente se refere a custo fixo total. Argumentam nesse sentido que não é possível, por exemplo, pagar o custo de aluguel proporcional à quantidade produzida ou até mesmo ao período utilizado se este for inferior ao período contratado.

Segundo Blocher, Chen, Cokins e Lin (2006; p.65 e 66), o custo total de uma empresa é composto pelo conjunto de custos variáveis e custos fixos. O custo fixo significa a parcela do custo total da empresa que não muda quando ocorre uma alteração na quantidade do direcionador de custo (produção), dentro de um intervalo ou faixa de produção relevante. Nos custos fixos estão incluídos muitos custos indiretos da produção, especialmente aqueles relacionados às instalações. São esses: depreciação ou aluguel, seguro, impostos sobre o imóvel, etc. Além dos que estão relacionados às instalações, os autores apropriam custos com salários dos supervisores de produção e outros de apoio ao processo produtivo, que não mudam com a quantidade produzida. A idéia está ilustrada no quadro abaixo:

Custo Total, Custo Variável Total e Custo Fixo

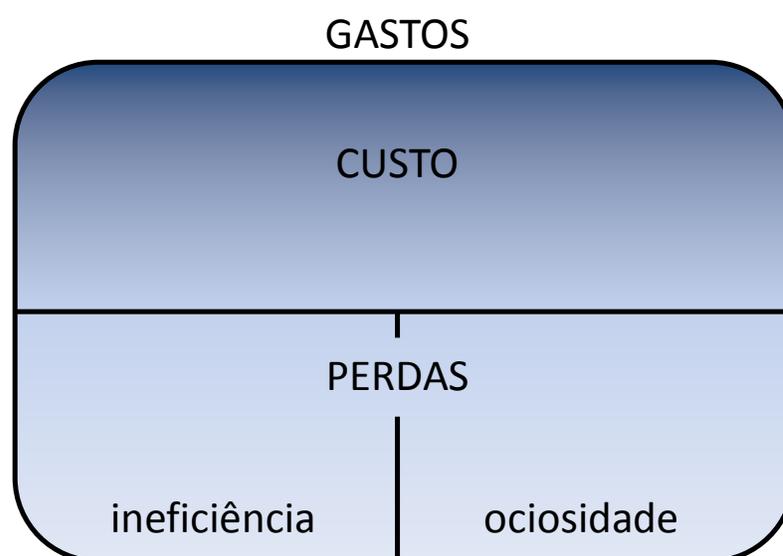


Quadro 5. ADAPTADO DE: Blocher, Chen, Cokins e Lin (2006)

Os autores refutam a idéia de que todos os custos sejam variáveis ao longo do tempo. Defendem que, apesar do fato de existirem realmente alterações nos custos fixos com o passar do tempo, não quer dizer que esses sejam variáveis. Os custos variáveis são aqueles que, somados, mudam de acordo com as alterações nos volumes de saída. Os custos fixos são definidos por um período e não em relação ao volume de saída, então quando se fala em custos fixos significa dizer que eles não sofrerão alteração durante um determinado período de tempo, que normalmente é de um ano, mas pode variar.

## 2.3 Redução de Custos

Para Souza e Diehl (2009: p.8), o gestor deve estar apto a identificar as perdas existentes nas diferentes atividades executadas, bem como as folgas de recursos, de forma a fazer melhor utilização dos recursos disponíveis. Um forma útil de fazer essa prática é, quando considerados os gastos, fazer a separação dos custos e das perdas, identificando dentre as últimas os valores que se referem à ociosidade e a ineficiência. Os autores ilustram da seguinte maneira:



Quadro 6 – ADAPTADO DE: Souza e Diehl (2009: p. 9)

Para Leone e Leone (2007: p. 185 e 186), a dedicação na atividade de procura para reduzir custos é constante e infinda, uma vez que o mercado competitivo está sempre em processo de mudança e ainda porque, internamente, em qualquer empresa (e qualquer entidade) está presente o fenômeno de que se existe trabalho sendo realizado, ele pode ser otimizado em termos do uso de recursos. Reduzir custos significa, na verdade, reduzir e controlar o uso dos recursos mais dispendiosos, sendo que parte deles é mais notável que outra. Acontece, muitas vezes, que o uso ineficiente dos recursos que são visíveis e dispendiosos não é o motivo principal do descontrole de custos. Outros fatores podem ter influência sobre os custos e esse sim é o grande problema.

Ainda segundo os autores, os administradores fazem uso dos recursos e sabem quanto custam e como são consumidos. Desta forma, é obrigação dos

administradores controlar suas operações e analisar qualquer desvio no consumo dos recursos. Gerenciar os custos é uma das responsabilidades do administrador.

## **2.4 Gestão e Orçamento em Organizações Privadas**

De acordo com Padoveze (2010; p.22-31), modelo de gestão significa o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para conduzir a organização a cumprir sua missão com eficácia. Esse modelo deve ser concebido considerando-se os seguintes aspectos:

- a) O processo de gestão do sistema empresa – planejamento, execução, controle;
- b) A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores – responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades;
- c) O processo decisório – centralização ou descentralização;
- d) O comportamento dos gestores – motivação – empreendedores.

Sustenta o autor que o processo de gestão tem por finalidade permitir à empresa alcançar seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e os objetivos explicitados na declaração formal da visão empresarial. Esse processo não se limita ao planejamento, mas inicia-se nele e incorpora todas as etapas da execução e do controle. O controle não deve ser limitado a eventos passados, mas deve permitir controles antecedentes e posteriores aos eventos realizados.

Padoveze afirma que orçamento é a expressão formal de planos de curto prazo (um ano), com base em estruturas empresariais existentes. O orçamento obedece rigidamente à estrutura informacional contábil, seja de plano de contas, seja do plano de departamentalização. As peças referentes ao orçamento devem ser construídas para cada gestor de qualquer nível de decisão da empresa, desde que existam custos ou receitas controláveis por esses gestores. O papel fundamental do orçamento é reunir diversos objetivos empresariais na busca da expressão do plano e do controle de resultados.

### 2.4.1 Gestão e Orçamento em Organizações Privadas sem Fins Lucrativos

Segundo Blocher, Chen, Cokins e Lin (2006; p.239 e 240), as metas das organizações sem fins lucrativos se diferem das metas das empresas com fins lucrativos no sentido de que as organizações sem fins lucrativos não possuem um único valor como resultado líquido, como o lucro operacional, que seja entendido como critério básico e principal no orçamento.

Ainda de acordo com os autores, a meta de uma organização sem fins lucrativos é fornecer serviços de forma eficiente e eficaz de acordo com seu estatuto, sem ultrapassar o valor máximo permitido em despesas. Na ausência de um padrão claro, que sirva como base para mensuração do desempenho da organização, e com uma diretriz clara de não extrapolar as despesas orçadas, o orçamento geral de uma empresa sem fins lucrativos acaba, em grande parte das vezes, se tornando o principal documento que autoriza as despesas e as atividades da organização. De fato, para uma organização dessa natureza o orçamento costuma ser a fonte de poder e também de limitações da unidade de negócio orçada.

Os autores ainda sustentam que em organizações sem fins lucrativos o orçamento começa a ser feito a partir da estimativa do total de receitas para o respectivo período. Deve ficar claro no orçamento que a organização deverá atingir, no período, pelo menos o ponto de equilíbrio entre receitas e despesas, de forma a não ficar deficitária. Quando o orçamento é aprovado, ele mostra os recursos que a organização pretende fazer uso para execução de suas atividades. Revisões em orçamento de organizações sem fins lucrativos raramente são feitas durante o próprio período do orçamento e as operações da organização geralmente o seguem.

Drucker (1997; p. 79) sustenta que as instituições sem fins lucrativos tendem a não atribuir importância prioritária ao desempenho e aos resultados. Nessas instituições, os resultados são muito mais difíceis de medir e controlar do que nas empresas e são considerados muito mais importantes. Em empresas que almejam lucros, os resultados financeiros são aqueles utilizados para medir o seu desempenho, enquanto que nas instituições sem fins lucrativos, os meios utilizados

para determinar resultados e desempenho variam e estão diretamente ligados à atividade final da organização.

O autor coloca que, nesse tipo de organização, o desempenho deve ser planejado. Este fato se dá em função de que nessas organizações existem públicos diferentes com objetivos diferentes, o que dificulta o consenso em torno de um resultado, sendo satisfatório para uns e não para outros. A tarefa mais difícil para se planejar o desempenho nesses casos passa a ser conseguir que todos esses diferentes públicos concordem a respeito das metas e objetivos da instituição em longo prazo, sendo essa é a única forma de integrar todos esses interesses.

Outro ponto defendido pelo autor é que as instituições sem fins lucrativos devem buscar diferenciar as causas morais, ou seja, aquelas relacionadas à atividade fim da organização, das causas econômicas, relacionadas à forma de gerir os recursos financeiros da organização. Perseguir as causas morais, mesmo em contextos em que essas não trazem resultados objetivos e relevantes para a organização, fará com que seu desempenho caia. Logo, a instituição precisa fixar metas específicas e objetivas em termos de seus serviços e de seus resultados, além de constantemente elevar essas metas.

Padoveze (2010; p.194) coloca que o orçamento é o principal instrumento de gestão para qualquer entidade sem fins lucrativos. De forma geral, suas receitas são baseadas em mensalidades de sócios ou doadores, com valores e quantidades conhecidos, não havendo dessa forma dificuldade na elaboração do orçamento de entrada de receitas. As tendências de crescimento ou de redução do nível de atividades são facilmente percebidas, o que facilita qualquer ajuste necessário no orçamento.

O autor ainda sustenta que os custos nessas organizações são, em sua maioria, fixos. Dessa forma, o orçamento de despesas é peça fundamental, devendo ser feito pelas atividades ou setores em que a organização se divide. O orçamento final no caso dessas entidades é a consolidação dos vários sub-orçamentos dos setores que as compõe.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Existem diversos tipos de métodos e técnicas de pesquisa aplicadas à administração. Para a realização do presente estudo, os conceitos utilizados como base foram os conceitos de Vergara (2007).

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Segundo Vergara (2007; p.46), as pesquisas podem ser classificadas em tipos diferentes, de acordo com uma divisão em dois critérios, sendo esses quanto aos fins e quanto aos meios. A autora coloca que em relação aos fins a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Já em relação aos meios, pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa ação e estudo de caso.

Seguindo essa classificação, a pesquisa realizada nesse trabalho pode ser definida como exploratória em relação aos seus fins, uma vez que existem poucos estudos e conhecimento acumulado na área. Em relação aos meios, a pesquisa pode ser definida como documental e de campo, levando-se em consideração que foi realizada em documentos relacionados à organização estudada e relacionados ao tema de maneira geral deste estudo e ainda contou com entrevista dentro da organização.

Quanto à forma de condução da entrevista, Vergara (2007; p.55) sustenta que podem ser utilizadas três técnicas: entrevista informal, entrevista focalizada e entrevista por pauta. A entrevista informal é uma técnica que deixa a conversa entre entrevistador e entrevistado bastante aberta, porém tem o objetivo específico de coletar os dados que se fazem necessários. No caso da entrevista focalizada, tão pouco estruturada quanto a própria entrevista informal, o assunto deve ser focalizado antes da entrevista para que o entrevistado não discorra a respeito de temas diversos sem relevância para a pesquisa. A terceira opção, entrevista por pautas, o entrevistador é responsável por elaborar uma agenda com vários pontos

relevantes e devem ser abordados durante aquele momento. A autora afirma que essa opção é a de maior profundidade e, portanto, foi a opção escolhida para ser utilizada neste estudo.

### 3.2 Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada Câmara Americana de Comércio – Amcham Brasil. A Amcham é uma organização não governamental, sem fins lucrativos e com sede em São Paulo. A entidade está atualmente presente em onze unidades espalhadas pelo Brasil nas seguintes cidades: Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Goiânia, Porto Alegre, Recife, Salvador, São Paulo, Ribeirão Preto e Uberlândia. A organização foi fundada em 1919 em São Paulo por empresas de capital americano com interesses em fazer negócios no Brasil.

A Figura 1 ilustra a presença da marca nos estados brasileiros:



Figura 1 – Localização da Organização nas Cidades Brasileiras

A missão da organização é: “Servir seus associados, influenciando positivamente políticas públicas no Brasil e nos Estados Unidos, promovendo o comércio, o investimento e a cidadania empresarial”.

Ao longo de seus mais de noventa anos de história, a entidade passou por diversas mudanças. Inicialmente, tinha atuação clássica de Câmara de Comércio, ou seja, tinha como único objetivo a facilitação de comércio entre o Brasil e os Estados Unidos. Dessa forma, as empresas associadas eram majoritariamente de capital americano e com interesses específicos na economia brasileira. Nas últimas duas décadas, a entidade ampliou seu escopo de atuação, se posicionando como defensora da livre iniciativa e podendo agregar valor para empresas em geral, independentemente da nacionalidade de seu capital ou pretensões de internacionalização. Atualmente, 85% das empresas associadas à Amcham são de capital nacional.

### **3.3 Participantes do Estudo**

A pesquisa foi realizada na unidade da organização em Brasília, Distrito Federal. Essa unidade regional se estabeleceu em 2000, com a abertura de um escritório com o foco específico de atender demandas pontuais da matriz junto ao governo federal. No início de 2008, o foco da unidade regional foi ampliado e, além dos interesses da organização junto ao governo federal, passou a ter foco de gerar negócios na economia do DF.

Até o mês de agosto de 2010, a organização estava estabelecida no Setor Comercial Norte, Quadra 1, Bloco C, 11º Andar, endereço no centro do Plano Piloto. Em função do crescimento da demanda pelos serviços ofertados e de algumas dificuldades enfrentadas naquele endereço, tais como estacionamento, segurança e acesso, a organização mudou-se naquele mês para um imóvel no Setor de

Habitacões Individuais Sul, Quadra Interna 05, Comércio Local, Bloco C, 1º Andar, endereço no Lago Sul, um dos bairros considerados mais nobres da cidade.

A entrevista que serviu de base para o estudo será feita com o profissional responsável pela gestão do espaço utilizado pela organização e pela gestão das atividades e eventos.

### **3.4 Instrumento(s) de pesquisa**

Os dados que serviram de base para este estudo foram coletados da seguinte forma:

a) Pesquisa documental nos arquivos da organização estudada. Nesses arquivos foram procuradas informações precisas a respeito dos custos de aluguel incorridos pela organização, além de informações detalhadas a respeito da utilização do espaço locado.

A pesquisa documental se justificou considerando que permitiu maior compreensão dos reais impactos financeiros que o custo de aluguel tem nos resultados da entidade, além da verdadeira necessidade de espaço da mesma.

b) Pesquisa de campo, com realização de entrevista semi-estruturada com o profissional responsável por elaborar e garantir execução da gestão do espaço ocupado pela organização. Além de informações a respeito da gestão do espaço ocupado, foram feitas perguntas a respeito do volume de utilização do espaço e o quanto essa utilização está relacionada à entrega final de produtos e serviços oferecidos pela organização.

A pesquisa de campo foi feita de acordo com a técnica de entrevista por pautas e foram debatidos com o entrevistado os pontos listados abaixo:

- a) Quais são os principais produtos e serviços oferecidos pela organização aos seus associados atualmente em Brasília;
- b) Quais, se existirem, dentre os produtos e serviços considerados como os mais importantes, não podem ser oferecidos em espaços alternativos ao espaço atual da organização;

- c) Quantas atividades ou eventos são realizados no espaço ocupado pela organização em média por mês;
- d) Qual seria o impacto se a organização passasse a realizar suas atividades e eventos em espaços alternativos, como hotéis e escritórios virtuais;
- e) Caso a organização tivesse um volume maior de recursos financeiros disponível, se seriam ofertados mais produtos e serviços para os associados;

Os pontos supracitados que nortearam a entrevista justificam-se por sua consonância com os objetivos específicos deste estudo. Conseguiu-se, após a entrevista, informações e dados passíveis de análise e comparação de forma a responderem as questões que estão aqui propostas.

Antes do início da entrevista foi explicado ao entrevistado os objetivos e a importância do presente estudo, da mesma forma que lhe foi facultado a opção de ter seus dados mantidos em sigilo. O entrevistado foi incentivado a ser detalhista em suas respostas, bem como a dividir impressões pessoais a respeito do tema proposto.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os dados que embasaram esse estudo foram coletados como explicitado no item anterior e foram analisados da seguinte maneira:

a) Pesquisa documental: foi utilizada análise estatística em torno dos dados obtidos nos documentos da organização. Foram feitas comparações com os dados extraídos para embasar possíveis conclusões.

b) Pesquisa de campo: a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, interpretando as respostas do entrevistado e comparando-as com os resultados da pesquisa documental. Foram então extraídas a partir dessa comparação conclusões a respeito das duas pesquisas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Segundo Vergara (2007), a pesquisa exploratória quando a seus fins possui o objetivo de buscar conhecimento e informações em um tema ou assunto ainda pouco estudado. Acredita-se que com este estudo o tema possa ser mais discutido e ganhar mais relevância para os interessados.

De acordo com a mesma autora, a pesquisa que tem em seus meios a análise de documentos relacionados ao tema é uma pesquisa documental e ainda aquela que tem base em entrevista é uma pesquisa de campo. Após realização de pesquisas por ambos os meios citados, pôde-se ter uma visão mais clara e objetiva do tema.

Os resultados das pesquisas estão apresentados em tópicos de forma a melhor organizar as informações que foram obtidas e facilitar o entendimento ao leitor.

### **4.1 O Atual Espaço da Amcham em Brasília**

Segundo Carvalho (2000), nos últimos tempos passaram a ser encontrados, em documentos desenvolvidos e divulgados por ONGs de maior expressão e com maior visibilidade, termos como “controle”, “eficácia”, “coordenação”, “planejamento” e “estratégia”, que apontam uma tendência ao predomínio da lógica de gestão profissional na estruturação de ONGs. Na pesquisa documental realizada, que teve foco em documentos que tivessem relacionados ao tema central do estudo, pode-se perceber forte presença de planejamento e controle.

Durante a pesquisa documental, o documento mais importante levantado foi o da planta baixa do espaço atualmente utilizado pela Amcham em Brasília. A planta conseguida foi do andar inteiro do prédio no qual a organização está estabelecida e foi feita uma divisão por cores na planta de forma a ser possível a distinção de cada espaço e sua respectiva função. Nas Figura 2 e Tabela 1 abaixo estão detalhadas essas informações.



Figura 2 – Planta Baixa do Espaço da Amcham

Espaços	Utilização	Área (em m <sup>2</sup> )
Amarelo	Área utilizada exclusivamente por funcionários da Amcham para atividades de rotina	44,4
Azul	Áreas utilizada por outras organizações e empresas	sem relevância
Preto	Salas para reuniões, não utilizadas para eventos/atividades da Amcham	sem relevância
Verde	Espaços comuns: banheiros, recepção e refeitório	sem relevância
Vermelho	Sala de eventos, espaço utilizado para realização das atividades e eventos da Amcham	56,6

Tabela 1 – Diferenciação dos Espaços da Amcham

A organização efetivamente arca com os custos da locação dos espaços amarelo e vermelho, utilizados para o trabalho dos funcionários e a realização de

eventos para os associados, respectivamente. Para facilitar o entendimento desse estudo, o espaço amarelo destinado ao trabalho dos funcionários passará a ser chamado de Espaço A e o espaço vermelho destinado à realização dos eventos e atividades da Amcham será chamado de Espaço B.

No Espaço A ficam alocados os colaboradores da organização, um total de 14 colaboradores em junho de 2011. É neste espaço que esses colaboradores fazem todo trabalho que precisa ser feito nos computadores e no telefone, sem interface presencial com os associados da entidade.

No Espaço B são realizadas praticamente todas as atividades presenciais que são oferecidas aos associados. São essas: reuniões de comitês temáticos ou setoriais, palestras, cursos rápidos de capacitação, rodadas de negócios, momentos de relacionamento, entre outras.

A área total dos Espaços A e B somada é de 101 m<sup>2</sup>, que corresponde a real quantidade de espaço que a organização dispõe e incorre em custos por sua locação.

## **4.2 As Necessidades de Espaço da Organização**

Segundo Blocher et al. (2006), a meta de uma organização sem fins lucrativos se configura em fornecer serviços de forma eficiente e eficaz de acordo com seu estatuto sem ultrapassar o valor máximo permitido em despesas. Para Perez Jr., Oliveira e Costa (2006), o aluguel é um exemplo de custo fixo e de acordo com os autores o valor permanecerá constante dentro de uma determinada faixa de produção. Para os custos fixos de aluguel colocados pelos autores não extrapolarem o valor máximo permitido em despesas colocados por Blocher et al., a organização precisa saber suas necessidades e procurar adequá-las ao que o orçamento permite, caso contrário não atingirão o ponto de equilíbrio entre receitas e despesas, colocado pelos autores.

No início da entrevista com o gestor dos espaços locados pela Amcham foi questionada a real necessidade da locação do espaço, a começar pelos produtos e serviços oferecidos aos associados e sua relação de dependência daquele espaço. O entrevistado colocou que, para boa parte dos produtos e serviços da organização,

o espaço realmente é irrelevante. Ele se embasa no fato de que boa parte desses serviços é prestada à distância e a interface com os associados acaba sendo praticamente toda via telefone ou comunicação na internet. Entretanto, para outros serviços, o entrevistado colocou que o espaço realmente é fator crítico, pois fatores como estacionamento, acesso facilitado e boa ambientação são cruciais para a boa prestação do serviço.

O entrevistado ainda deu detalhes desses produtos que tem especial necessidade de ser ofertado em um espaço diferenciado: “Quando um associado vai a uma palestra organizada pela Amcham, ele apenas sairá satisfeito se a experiência for inteiramente boa. Ele precisa ter um bom local para estacionamento à sua disposição, precisa estar em um ambiente que considere confortável e agradável e ainda necessita ter a sensação de que aquele momento é uma oportunidade especial. É importante que o associado tenha a impressão de que participar de um evento na Amcham significa certo “*status*” social e nosso espaço atualmente proporciona essa sensação.”

Para ficar mais clara essa divisão de produtos e serviços que necessitam ou não de serem prestados no atual espaço da organização, foi solicitado ao entrevistado que elencasse os principais produtos e serviços oferecidos aos associados da organização e avaliasse a real necessidade de cada um deles serem prestados no atual espaço. Essa divisão está listada na Tabela 2 abaixo e os produtos estão classificados em Prestado Via Telefone ou Internet – PVTI e Prestado Necessariamente Presencialmente – PNP. Para todos os serviços PVTI o espaço utilizado é o Espaço A e para todos os serviços PNP o espaço utilizado é o Espaço B. Observa-se que os produtos classificados como PVTI podem ter interface presencial com o associado, porém essa interface não acontece no espaço da Amcham. Ex.: em uma Missão Internacional o associado tem interface física com os colaboradores da Amcham, mas a interface será no aeroporto, hotel, etc.

Produtos e Serviços	Necessidade do Espaço Atual
Agendamento de Reunião entre Associados	PVTI
Arbitragem Empresarial	PVTI
Consultoria em Comércio Exterior	PVTI
Cursos de Rápida Duração	PNP
Emissão de Vistos Americanos	PVTI
Feira Comercial	PVTI
Missões Internacionais	PVTI
Reuniões de Comitês da Amcham	PNP
Rodada de Negócios	PNP

Tabela 2 – Necessidade de Espaço para Prestação do Serviço

Os dados obtidos a partir da tabela anterior permitem uma análise da real necessidade do espaço da organização, quando agrupados nas duas categorias de prestação do serviço. O gráfico abaixo ilustra percentualmente falando qual a necessidade do espaço para a prestação dos serviços da entidade.

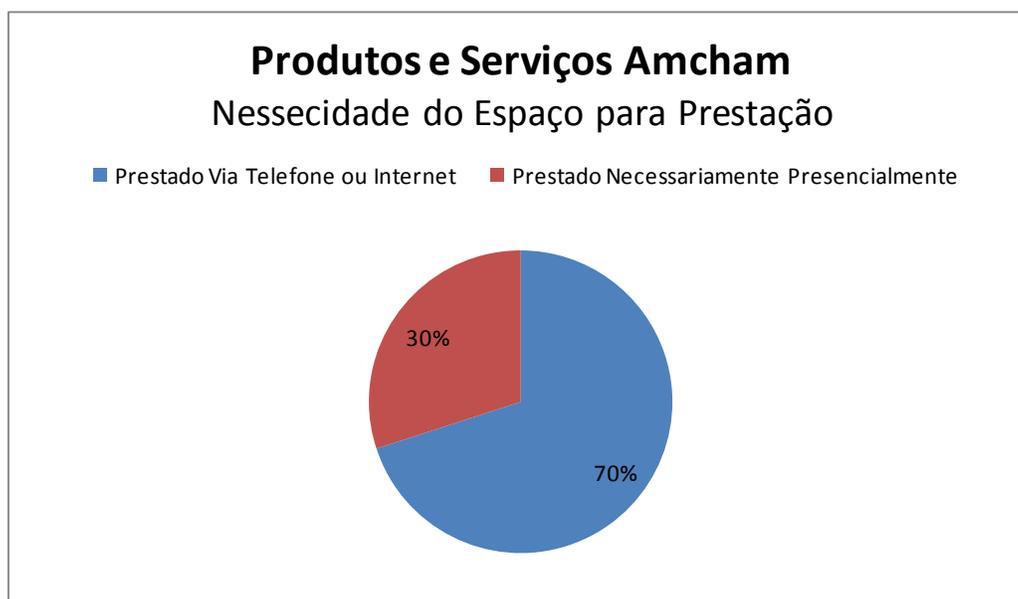


Figura 3 – Gráfico de Necessidade de Espaço para Prestação de Serviços

Nota-se a partir do gráfico que a organização tem na maioria de seus produtos e serviços a possibilidade de oferecer o mesmo produto independentemente do local

qual os funcionários da organização estejam trabalhando, basta que disponham de telefone e acesso a internet. Em 30% dos produtos e serviços prestados o local é realmente um fator determinante para o êxito e para esses casos a organização deve estar preparada.

Pode-se considerar, a partir dos dados obtidos, que a organização atualmente tem real necessidade de locação do Espaço B. Para todas as atividades que são realizadas no Espaço A o local não é relevante e serão discutidos mais à frente nesse estudo quais os impactos financeiros dessas necessidades.

### **4.3 A Utilização dos Espaços Atualmente Locados**

Para Drucker (1997), é importante que as instituições sem fins lucrativos busquem diferenciar as causas morais por ela defendidas das causas econômicas, no sentido de que a forma de gerir recursos financeiros da organização deve ser diferente da forma de gerir suas causas morais. O autor coloca que se a distinção não for feita o resultado da organização será prejudicado. Já para Souza e Diehl (2009), o gestor deve estar preparado para identificar possíveis perdas nas atividades executadas, bem como a folga de recursos. Os autores ainda colocam que quaisquer gastos que se refiram à ociosidade deverão ser considerados como perdas na organização.

Na entrevista com o gestor do espaço da Amcham, um dos principais tópicos abordados foi a respeito da utilização média dos espaços, de forma a compreender qual o efetivo aproveitamento dos espaços e se os recursos financeiros aplicados na locação estão sendo ou não desperdiçados. Foi solicitado ao entrevistado que, para responder essa pergunta, levasse em consideração a distinção entre os espaços A e B, e informasse a utilização média dos espaços separadamente. Para facilitar as respostas do entrevistado, considerou-se o mês com 22 dias úteis, pois apenas nesses dias a organização utiliza seu espaço. O entrevistado também colocou que os eventos e atividades da organização normalmente acontecem em períodos, ou seja, sua duração normalmente é de uma manhã ou uma tarde. Assim, considerou-se que o espaço pode ter utilização de 0 a 44 períodos por mês.

Na tabela abaixo temos a descrição em detalhe do uso dos espaços, inclusive com a taxa percentual de ociosidade já calculada. A taxa de ociosidade foi calculada considerando os períodos que o espaço não tenha utilização e qual a porcentagem que esses períodos representam perante o total de períodos disponíveis.

Espaços	Utilização (em período por mês)	Taxa de Ociosidade
A (funcionários)	44	0.00%
B (eventos)	14	68.18%

Tabela 3 – Utilização dos Espaços e Taxa de Ociosidade

Pode-se perceber que a taxa de utilização dos espaços são completamente distintas. Entretanto, a pesquisa documental apontou que os custos de aluguel não estão diferenciados no orçamento da organização, ou seja, ao colocar em orçamento os custos com aluguel a organização desconsidera a diferença de necessidade e utilização entre os espaços.

Em termos de aproveitamento dos espaços, o Espaço A, em função de não ter ociosidade, pode ser considerado quantitativamente o melhor aproveitado, enquanto que o Espaço B pode ser avaliado como mal aproveitado, uma vez que possui uma taxa de ociosidade bastante significativa. Nota-se a partir desses dados que o Espaço B, no qual acontecem os eventos e atividades para as quais o espaço é extremamente relevante, atualmente está sub utilizado, caracterizando que a organização tem espaço disponível para ofertar mais produtos e serviços ou ainda que poderia buscar alternativas diferentes de espaços para não ter tamanha ociosidade.

Um fato colocado pelo entrevistado como positivo, quando perguntado a respeito da utilização do Espaço B, é a flexibilidade que existe, uma vez que o espaço não é utilizado durante todos os períodos disponíveis. Essa flexibilidade é percebida como de grande importância pelo entrevistado. Ele coloca: “Várias vezes precisamos remarcar reuniões e eventos e normalmente a antecedência que temos para trabalhar essas atividades não é grande. Se a ocupação do nosso espaço de eventos fosse maior, certamente teríamos problemas nessas remarcações.”

A respeito do Espaço A, o entrevistado se mostrou satisfeito com a utilização e ressaltou que não poderia ser diferente: “Nosso espaço destinado ao trabalho dos

colaboradores é bem aproveitado e nem faria sentido ter espaço sobrando. Nosso principal objetivo é poder atender bem às demandas de nossos associados e para isso o espaço é suficiente.”

#### **4.4 Alternativas Diferentes de Espaços**

Para Menezes, Azzoni e Moreira (2007) a grande dificuldade na viabilização de novas construções no Plano Piloto, associada à competição por bons imóveis entre os oficiais do governo e outros membros da administração federal, eleva em muito o preço do aluguel na capital do país. Os autores afirmam que para qualquer faixa de renda o preço do aluguel no Distrito Federal é o mais alto no país. Dessa forma, foi considerada na pesquisa de campo como importante a discussão de alternativas para tentar evitar esses custos tão elevados.

Na entrevista com o gestor dos espaços, quando questionado a respeito da possibilidade de migrar as atividades e eventos da entidade para espaços alternativos como hotéis e escritórios virtuais, o entrevistado se mostrou rigidamente contra essas alternativas. Ele sustenta que, além da associação que os clientes fazem do espaço com os serviços da organização, a agenda de atividades e eventos muda de forma muito rápida e dinâmica e seria altamente prejudicial aos trabalhos se cada atividade dependesse de disponibilidade de data e local para sua realização.

O entrevistado ainda colocou que o atual espaço da organização é um dos principais objetos de elogio por parte dos associados, que valorizam o amplo estacionamento, a excelente localização atual da organização e a boa ambientação do local. O entrevistado deixou claro que, ao mudar o local de realização das reuniões e eventos da organização, teme uma perda drástica no *quorum* das atividades e assim uma desvalorização natural dos trabalhos da entidade.

Quando questionado a respeito de uma eventual mudança no Espaço A, local não utilizado para receber os associados da organização, o gestor se mostrou aberto à possibilidade, ainda que sem segurança do real ganho financeiro que traria essa possibilidade. O entrevistado sustenta que os trabalhos podem ser

perfeitamente realizados de qualquer escritório diferente do atual, uma vez que não existe contato presencial com os associados neste espaço.

Para discussão da possibilidade de mudança de local das atividades atualmente realizadas no Espaço A, o entrevistado foi questionado a respeito dos bairros da cidade que poderiam atender bem. Ele coloca que poderia ser qualquer bairro do Plano Piloto entre: Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte, Lago Sul e Sudoeste.

#### **4.5 Impactos Financeiros da Possível Mudança**

De acordo com Leone e Leone (2007), reduzir e controlar o uso dos recursos mais dispendiosos nada mais é que realizar redução de custos. O empenho no exercício dessa atividade, segundo os autores, deve ser constante em função de qualquer empresa ou entidade conviver com o fenômeno de que o trabalho pode ser otimizado em termos de recursos desde que ele esteja sendo executado. Os autores ainda sustentam que os administradores sabem quanto custam os recursos e como são consumidos. Dessa forma, os administradores devem conhecer os impactos financeiros que eventuais mudanças na estrutura de custos terão em suas organizações.

Para a discussão dos possíveis impactos financeiros de uma mudança de local do Espaço A foi necessária a divisão do valor do aluguel proporcionalmente à área ocupada por cada um dos espaços. Este estudo se propõe a pensar alternativas de economia para a organização sem nenhum impacto na qualidade de seus produtos e serviços., Assim, optou-se por não considerar uma possível mudança no Espaço B, em função dos possíveis danos que essa mudança poderia trazer. Esses danos foram ressaltados pelo entrevistado e citados anteriormente.

A Tabela 4 a seguir mostra os valores atualmente pagos pela organização em seu aluguel e a divisão proporcional entre os espaços. Vale ressaltar que o valor do aluguel é anualmente reajustado de acordo com o acumulado dos doze meses anteriores do reajuste do Índice Geral de Preços do Mercado, o IGP-M.

Espaços	Área (em m <sup>2</sup> )	Custos de Locação
Total	101	R\$ 15,000.00
Espaço A	44.4	R\$ 6,594.06
Espaço B	56.6	R\$ 8,405.94

Tabela 4 – Valores de Aluguel e Divisão entre os Espaços

Percebe-se que a maior parte do dispêndio com aluguel é destinado ao espaço no qual são realizadas as atividades da organização. Todavia, o valor absoluto destinado ao aluguel do Espaço A ainda é bastante expressivo, o que pode significar um largo potencial de economia.

Para efeitos comparativos, foram levantados dados a respeito de custos de locação de salas comerciais em outros locais diferentes do atual. Os dados são do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais do DF – SECOVI e estão na Tabela 5 a seguir.

Bairro	Perfil do Imóvel	Mediana do Aluguel	Mediana do Aluguel / m <sup>2</sup>
Asa Norte	Sala Comercial	R\$ 1.400	R\$ 40
Asa Sul	Sala Comercial	R\$ 1.800	R\$ 42
Sudoeste	Sala Comercial	R\$ 850	R\$ 27
Lago Norte	Sala Comercial	R\$ 850	R\$ 27
Lago Sul	Sala Comercial	R\$ 2.800	R\$ 44

Tabela 5 – ADAPTADO de: Secovi-DF – Boletim Imobiliário Dezembro 2010

É importante salientar que os números apresentados na tabela representam a mediana dos valores, ou seja, aquele valor que divide a amostra exatamente ao meio. Isso quer dizer que na amostra utilizada na pesquisa existia o mesmo número de casos de valores de aluguel mais altos e mais baixos em cada bairro.

Nos dados apresentados acima são descritos os valores do aluguel por metro quadrado. Tal valor é obtido a partir da divisão do valor absoluto do aluguel pela quantidade total de metros quadrados do imóvel. Para efeitos comparativos,

esse valor foi calculado para o atual imóvel locado pela Amcham. A comparação do atual valor que a organização arca com os valores das medianas em bairros do Plano Piloto é feita no gráfico abaixo.

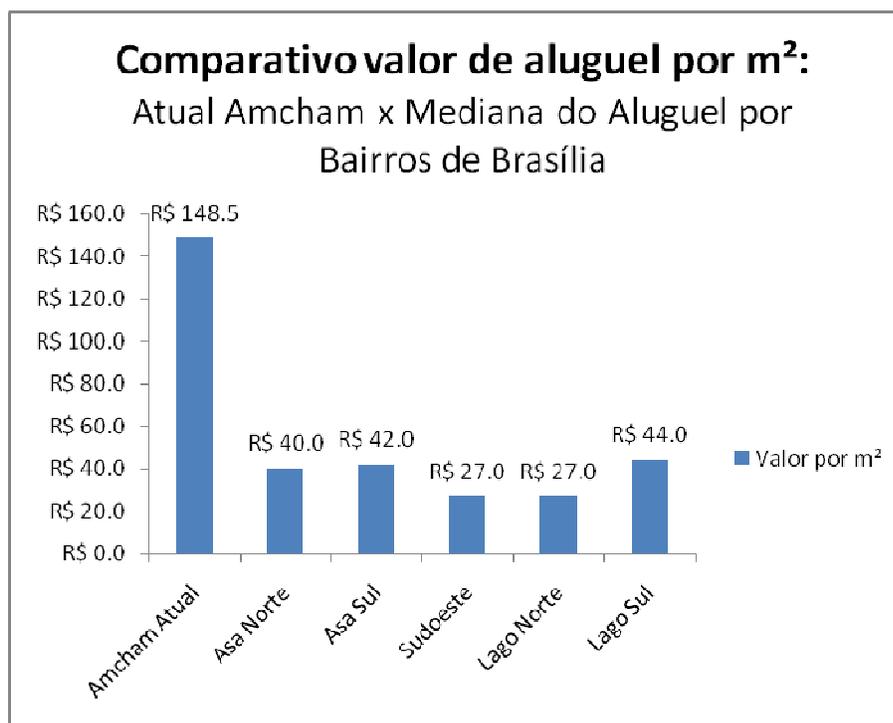


Figura 4 – Gráfico Comparativo de Preço de Aluguel por Metro Quadrado

Para se buscar avaliar com mais detalhe o possível impacto financeiro que uma mudança no Espaço A traria para a organização, foi elaborada a Tabela 6 a seguir. Os dados explícitos na tabela são fruto de simulação de mudança do Espaço A para imóveis alternativos em bairros do Plano Piloto. Para efeitos de cálculos, foram utilizados os dados do Secovi-DF, já citados, e vale ressaltar que não necessariamente os mesmos valores utilizados serão facilmente encontrados no mercado, mas espera-se que valores próximos o sejam.

Local	Valor por m <sup>2</sup>	Valor Mensal (44,4m <sup>2</sup> )	Potencial Anual de Economia
Amcham Atual	R\$ 148,5	R\$ 6.594	R\$ 0
Asa Norte	R\$ 40,0	R\$ 1.776	R\$ 57.814
Asa Sul	R\$ 42,0	R\$ 1.865	R\$ 56.749
Sudoeste	R\$ 27,0	R\$ 1.199	R\$ 64.741
Lago Norte	R\$ 27,0	R\$ 1.199	R\$ 64.741
Lago Sul	R\$ 44,0	R\$ 1.954	R\$ 55.683

Tabela 6 – Potencial Anual de Economia na Hipótese de Mudança do Espaço A

O potencial anual de economia foi calculado pela diferença do valor atual mensal e o valor mensal de cada bairro, multiplicado por doze que é o total de meses no ano. No cálculo não estão considerados eventuais custos de condomínios e reajustes contratuais de valores de aluguel.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Avaliar o impacto de custos fixos nos resultados de qualquer empresa é uma tarefa que exige muito rigor. No caso de uma organização sem fins lucrativos que existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade, esta tarefa deve ser ainda mais valorizada. Isso porque nas organizações sem fins lucrativos existe uma tendência a desprezar resultados financeiros e justificar esse comportamento em função da nobre missão da organização. Para evitar esse desperdício de recursos, todos os custos fixos, inclusive de aluguel, devem ser criteriosamente analisados para então serem minimizados.

O presente estudo procurou identificar se os recursos despendidos pela Câmara Americana de Comércio em Brasília com custos fixos de aluguel poderiam ser mais bem aproveitados. Foi possível observar durante a pesquisa documental que os custos de aluguel poderiam diminuir caso a organização optasse por ocupar outro imóvel. Os valores praticados no mercado que foram encontrados na pesquisa são consideravelmente mais baixos que os sustentados atualmente pela organização.

Pode-se perceber durante a pesquisa de campo que a organização tem demanda por dois tipos de espaços diferentes, sendo um para eventos e reuniões e outro para trabalho cotidiano de seus colaboradores. Ainda que sejam demandas diferentes, nota-se também que não é feita por parte da organização distinção no orçamento entre os espaços. Caso essa distinção fosse realizada, a organização possivelmente teria mais facilidade em perceber se estão sendo ou não bem investidos os recursos destinados ao aluguel.

Durante a entrevista realizada com o responsável pela gestão dos espaços na Amcham, percebeu-se que o atual espaço para eventos e reuniões da entidade é extremamente valorizado, tanto pelos associados da organização quanto por seus próprios colaboradores. Acredita-se que o alto custo incorrido pela organização para manter o espaço citado à sua disposição ainda seja justificável. Isso porque se acredita que espaços alternativos como hotéis e escritórios virtuais não possam atender a demanda da entidade com tanta

qualidade, o que refletiria diretamente na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos associados.

Em contraponto ao espaço dedicado a eventos e reuniões, descobriu-se no estudo que o espaço onde ficam alocados os colaboradores da organização também gera alto custo de aluguel e seria perfeitamente substituível. A justificativa é que no espaço dos colaboradores não existe interface presencial com os associados da organização e, portanto, pode ser um espaço que seja menos valorizado no mercado sem diminuição do valor percebido dos trabalhos da organização.

Como já foi colocado anteriormente neste estudo, uma organização sem fins lucrativos não tem seu principal e real objetivo representado por quantias monetárias. Percebe-se que a Amcham se encaixa na definição colocada pelos autores e aparentemente, em função de não expressar a conquista de seus objetivos por resultados financeiros, não apresenta uma gestão de custo de aluguel tão rígida.

Após esse estudo foi possível perceber que caso os custos de aluguel na Amcham em Brasília fossem geridos de forma mais rígida, possivelmente a organização poderia ter economias relevantes. Isso porque se percebeu que a entidade dispõe de um espaço para seus funcionários que custa acima do valor de mercado e existem alternativas mais baratas viáveis. Notou-se um potencial significativo de economia quando feita a simulação da mudança de valor por metro quadrado no aluguel.

Em um ponto de vista particular, a organização precisa buscar formas de reduzir custos e encaixar essa prática no cotidiano de seus trabalhos. Aparentemente, a operação da Amcham no Brasil está se tornando mais complexa a cada dia e quanto maior a organização, mais difícil será de perceber exageros e desperdícios.

Por mais financeiramente saudável que seja a organização atualmente, todo e qualquer recurso adicional pode se tornar um novo produto ou serviço oferecido a seus associados. Dessa forma, deve ser esperado da organização um rígido controle a respeito de seus custos, independente de quais sejam. Não controlar recursos financeiros pode significar desperdício dos mesmos e, no

caso particular da Amcham, pode acarretar na perda de oportunidades de agregar valor a seus associados via novos produtos e serviços.

Espera-se que o presente estudo possa servir de inspiração para outras entidades de classes e organizações não governamentais para que essas façam gestão e controle de seus custos fixos extremamente rígidos. Dado que o campo do conhecimento a respeito de gestão em organizações sem fins lucrativos ainda pode ser vastamente explorado, o presente estudo pode servir para fomentar outras pesquisas e estudos dentro da área.

Verificou-se no presente trabalho que a organização estudada deveria considerar mudar o espaço destinado a seus funcionários em busca de redução de custos. Para esse estudo existem as seguintes limitações: não foi medido o impacto na motivação de colaboradores para o caso de uma efetiva mudança de espaço; os valores de locação apresentados foram divididos de forma proporcional por sua área, o que não significa que os valores seriam os mesmos no caso da negociação ser feita separadamente.

Em suma, entende-se que a Amcham poderia oferecer mais produtos e serviços a seus associados caso tivesse uma gestão mais rígida de seus custos fixos. Tal oferta iria agregar mais valor ao trabalho da entidade e poderia inclusive se reverter em maior procura por seus serviços.

Conclui-se, por fim, que as organizações sem fins lucrativos devem demonstrar maior preocupação com seus custos fixos. Embora seus resultados e desempenho não sejam medidos através de sua *performance* financeira, a mesma influencia diretamente no quão efetivas podem ser essas organizações no momento de fazer suas contribuições para com a sociedade, atingindo seus objetivos finais.

## REFERÊNCIAS

- ALVÁREZ DE MON, S.; CAVANNA J. M., MARTÍNEZ J. L.; **El Tercer Sector, Consideraciones Económicas y Sociales. Escuchar la voz del beneficiario.** Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1996.
- BRASIL. IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005.** IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.
- BLOCHER, E.; CHEN, H.; COKINS, G.; LIN, T.; **Gestão Estratégica de Custos.** Tradução da 3ª Edição Americana. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2006.
- CARVALHO, C.A.P. **Preservar a Identidade e Buscar Padrões de Eficiência: Questões Complementares ou Contraditórias na Atualidade das Organizações Não Governamentais?**, 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19413/000301005.pdf?sequence=1>> Acesso em: 14 mai. 2011
- DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- LEONE, G.S.G.; LEONE, R.J.G. **Os 12 Mandamentos da Gestão de Custos.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- MENEZES, T.; AZZONI, C. R.; MOREIRA, G.R.C. **Gasto e Consumo das Famílias Brasileiras Contemporâneas (volume 2).** Capítulo 9. Brasília: IPEA, 2007
- O'NEILL, M.; FLETCHER, K.; **Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives.** Westport: Praeger, 1998.
- PADOVEZE, C.L. **Planejamento Orçamentário.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- PEREZ JR, J.H.; OLIVEIRA, L.M.; COSTA, R.G. **Gestão Estratégica de Custos.** São Paulo: Atlas, 2006.
- RIBEIRO, F.A. **Como Profissionalizar sua ONG.** Brasília: Theasaurus, 1997.
- SECOVI-DF; ECONSULT. **Boletim de Conjuntura Econômica – Dezembro de 2010.** Disponível em: <[http://www.secovidf.com.br/attachments/288\\_Boletim\\_imobiliario\\_Dez10.pdf](http://www.secovidf.com.br/attachments/288_Boletim_imobiliario_Dez10.pdf)> Acesso em 24 jun. 2011.
- SILVEIRA, F.G.; SERVO, L.M.; MENEZES, T.; PIOLA, S.F. (Organizadores). **Gasto e Consumo das Famílias Brasileiras Contemporâneas (volume 2).** Brasília: IPEA, 2007.
- SOUZA, M.A.; DIEHL, C.A.; **Gestão de Custos – Uma Abordagem Integrada Entre Contabilidade, Engenharia e Administração.** São Paulo: Atlas, 2009

VERGARA, S.C; **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 8. Ed.**  
São Paulo: Atlas 2007.