PRODUTIVIDADE E O CUSTO DA MÃO-DE-OBRA

Luciano Carlos Lauría

Resumo:

A mão-de-obra é um fator preponderante nas estruturas de custos das empresas, principalmente industriais e de prestação de serviços, e merecendo ainda continuadas atenções, face a sua relação direta com os demais fatores de produção. A utilização do potencial humano, como um recurso valioso à obtenção da produtividade nas organizações, é abordado neste trabalho através de uma forma objetiva, apoiado em um caso orientado a facilitar o entendimento dos aspectos que envolvem, além da produtividade, o compromisso a resultados, a eliminação da ociosidade, a motivação no trabalho com conseqüentes benefícios compensatórios, a definição de preços competitivos e a recompensa do desempenho, de modo a satisfazer às expectativas dos clientes e permitir melhores decisões estratégicas.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos nos ambientes de manufatura*

PRODUTIVIDADE E O CUSTO DA MÃO-DE-OBRA

Luciano Carlos Lauría- Contador, Administrador de Empresas e Economista
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG
Campus da PUC-Minas - Av. Dom José Gaspar, no. 500 – Coração Eucarístico Belo Horizonte - MG
lauria@pucminas.br
Professor Titular – Departamento de Ciências Contábeis

Resumo

A mão-de-obra é um fator preponderante nas estruturas de custos das empresas, principalmente industriais e de prestação de serviços, e merecendo ainda continuadas atenções, face a sua relação direta com os demais fatores de produção. A utilização do potencial humano, como um recurso valioso à obtenção da produtividade nas organizações, é abordado neste trabalho através de uma forma objetiva, apoiado em um caso orientado a facilitar o entendimento dos aspectos que envolvem, além da produtividade, o compromisso a resultados, a eliminação da ociosidade, a motivação no trabalho com conseqüentes benefícios compensatórios, a definição de preços competitivos e a recompensa do desempenho, de modo a satisfazer às expectativas dos clientes e permitir melhores decisões estratégicas.

Area temática: **Gestão de Custos nos Ambientes de Manufatura**

PRODUTIVIDADE E O CUSTO DA MÃO-DE-OBRA.

Análise da natureza do comportamento do custo da mão-de-obra e sua influência nos resultados operacionais das organizações industriais e de serviços.

Dentre os elementos que compõem o custo dos produtos industriais e o da prestação de serviços, o que mais se destaca é o custo da mão-de-obra, face ao vínculo e a interdependência deste com os recursos físicos que estão na base das operações industriais, como máquinas, energia, materiais e demais componentes dos produtos, todos influenciados pelo uso, intensivo ou não, da mão-de-obra empregada na produção.

Por outro lado, assim como o custo das matérias-primas, material de embalagem e outros que integram diretamente o custo dos produtos manufaturados e serviços, o custo da mão-de-obra, também parte direta do valor primário dos produtos, se diferencia pela impossibilidade de “*estocagem*” – ou seja, a disponibilidade da força de trabalho do pessoal empregado diretamente na fabricação de produtos e prestação de serviços é restrita a jornada de trabalho legal, e depende do uso que se faz das horas disponíveis dos empregados – mesmo que parcialmente ociosas e independentemente de eventuais paradas, prolongadas ou não, provenientes de quebras de máquinas, “*setup*”, intervalos para descansos e outros.

A natureza especial da prestação do trabalho por operários da indústria de bens ou de serviços, remunerados por salários fixos (geralmente por períodos mensais), em atendimento às disposições legais brasileiras (CLT) - que veda a remuneração proporcional ao resultado físico da produção proveniente do trabalho empregado, obriga-se ao reconhecimento que o custo da mão-de-obra, diferentemente do comportamento variável da matéria-prima, é de presença permanente e, portanto, um custo fixo periódico, independente do maior ou menor volume de produção ou vendas.

Por estas razões, administrar a mão-de-obra, vinculando seu custo com a produtividade e a eficiência das organizações, é fator primordial para o sucesso na competitividade das empresas, mesmo que estas, por força dos avanços em tecnologia e modernização dos processos, venham a diminuir progressivamente a utilização intensiva da mão-de-obra. Por outro lado, sob esta tendência, a crescente conscientização e maior comprometimento dos empregados às metas de desempenho, aliado a imperiosa necessidade das empresas de reduzirem os custos dos produtos e dos serviços, pode proporcionar a oportunidade inadiável da promoção de ações visando objetivos de otimização da produtividade do trabalho, com conseqüentes premiações e gratificações.

Para que estas questões sejam evidenciadas com plena percepção, e como suporte às proposições e correspondente análise dos benefícios vinculados a produtividade do trabalho, apresentaremos o caso a seguir, aplicativo a atividades industriais e de serviços. No desenvolvimento deste exemplo, faremos observações e comentários, em especial os pertinentes aos objetivos deste trabalho, que trata da:

- Demonstração do comportamento do custo da mão-de-obra - usualmente de natureza fixa, em utilização variável. Esta conclusão será evidenciada através da abordagem pelo custeio variável (direto) e pela análise do custo da ociosidade.
- Medição da alavancagem operacional proporcionada pela utilização da disponibilidade da mão-de-obra ociosa;
- Análise de alternativas estratégicas, visando obter, com o direcionamento da ociosidade da mão-de-obra, melhores resultados operacionais, compartilhados com os empregados através de benefícios vinculados a metas de desempenho; e
- Otimização das estruturas fixas operacionais e maximização de lucros.

Caso:

Uma empresa fabricante de três produtos, com similares no mercado e disputando uma concorrência muito acirrada, vem acusando nos últimos tempos uma acentuada ociosidade em sua produção, imposto pela demanda de mercado. Sua estrutura operacional, composta por empregados devidamente treinados e por processos mecanizados de recente aquisição, apresenta uma capacidade produtiva cuja utilização está restrita a cerca de 65% - portanto, uma ociosidade (alta) de 35%.

No quadro 1 a seguir, estão apresentadas informações sintetizadas da estrutura de preços, custos, dados e resultados atuais, baseados em dados médios de um trimestre, bastante representativo da média anual. Demais dados:

1. A empresa tem 50 empregados na produção (além dos empregados das demais áreas), e vem controlando o material diretamente aplicado em cada unidade produzida;
2. Os custos e despesas de comportamento fixo mensal, totalizados na média do trimestre em questão, representam \$ 74.200,00, a seguir detalhados:

a) Custos Fixos Mensais:

Mão-de-obra direta	\$ 19.200,00	
Depreciações de equipamentos:	\$ 2.800,00	
Leasing de equipamentos	\$ 2.000,00	
Logística e setores de apoio	\$ 3.200,00	
Salário e encargos do pessoal de supervisão	\$ 5.000,00	
Energia elétrica	\$ 3.500,00	
Demais custos indiretos fixos	\$ 1.500,00	<u>\$ 37.200,00</u>

b) Despesas Fixas Mensais:

Depreciações de instalações e máquinas	\$ 3.000,00	
Salários e enc. pessoal administrativo	\$ 12.000,00	
Remunerações Pro-Labore e outros	\$ 20.000,00	
Demais despesas gerais e administrativas	\$ 2.000,00	<u>\$ 37.000,00</u>

TOTAL CUSTOS E DESPESAS FIXAS MENSAIS **\$74.200,00**

Quadro 1:

IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS MENSAIS (MÉDIAS OBTIDAS DOS ÚLTIMOS TRÊS MESES), ADOTANDO-SE O CUSTEIO VARIÁVEL:

DISCRIMINAÇÃO	PRODUTOS			TOTAIS
	A	B	C	
PREÇO UNIT. DE VENDA	\$ 28,00	\$ 64,00	\$ 112,00	-
IMPOSTOS:				
ICMS (18%)	(\$ 5,04)	(\$ 11,52)	(\$ 20,16)	
PIS E COFINS (3,65%)	(\$ 1,02)	(\$ 2,34)	(\$ 4,09)	
CUSTOS DIRETOS:				
Material direto (excluído ICMS)	(\$ 7,60)	(\$ 18,00)	(\$ 40,00)	
MOD - nº de H/h por unid.prod.	1 H/h	2 H/h	3 H/h	
MOD - em \$ (vide quadro 2)	(\$ 2,44)	(\$ 4,88)	(\$ 7,32)	
COMISSÃO DE VENDAS - 5%	(\$ 1,40)	(\$ 3,20)	(\$ 5,60)	
CONTRIBUIÇÃO MARGINAL - UNITÁRIA	\$ 10,50	\$ 24,06	\$ 34,83	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	37%	38%	31%	
QUANT. MÉDIA MENSAL DE PRODUÇÃO VENDIDA	1.000 unid.	2.000 unid.	300 unid.	3.300 unid.
CONTRIBUIÇÃO MARGINAL (MC) TOTAL	\$ 10.498,00	\$ 48.128,00	\$ 10.449,60	\$ 69.075,60
PARTICIPAÇÃO % DE CADA PRODUTO NA MC TOTAL	15,20 %	69,67 %	15,13 %	100,00%
CUSTOS E DESP. FIXAS (*)	(8.358,81)	(38.320,91)	(8.320,28)	(55.000,00)
CUSTO DA OCIOSIDADE	(1.144,80)	(4.558,75)	(989,80)	(\$ 7.532,67)
LUCRO ANTES DO IR/CSL	\$ 994,38	\$ 4.558,75	\$ 989,80	\$ 6.542,93
LUCRO EM % / RECEITAS	3,6 %	3,6 %	2,9 %	3,5 %

(*) excluído mão-de-obra direta (computada em base variável ou, ainda, no tocante a ociosidade, em destaque).

Observa-se que a empresa, pela particularidade de seu processo produtivo, utiliza-se do padrão de tempo de produção por hora/homem, o que evidencia a relação direta dos produtos fabricados com a mão-de-obra de operários. A base de utilização deste tempo é demonstrada através do Relatório constante do quadro 2 a seguir.

Neste relatório, são considerados os dados médios de salários, com os encargos sociais obrigatórios e uma jornada de trabalho semanal de 42 horas e 30 minutos (de segunda a sexta-feira), dos quais são diminuídos 20 minutos de intervalo para descanso em cada dia trabalhado. Para fazer face a presença dos ônus sociais de ocorrência anual (gratificação natalina e abono constitucional de férias), os cálculos são efetuados para

um período anual, possibilitando a medição do custo Homem/hora médio e a identificação do percentual dos encargos sociais, sob a ótica da hora efetivamente trabalhada, como demonstrado a seguir:

Quadro 2:

DETERMINAÇÃO DO CUSTO HOMEM / HORA E PERCENTUAL DOS ENCARGOS SOCIAIS:

1. <u>Cálculo dos salários e encargos sociais, medidos para um período de um ano:</u>	
Salários: 12 meses x 50 empreg. x \$ 250,00 /mês	= \$ 150.000,00
13º salário: 50 empregados x \$ 250,00	= \$ 12.500,00
Abono constitucional de férias: 1/3 x \$ 250,00 x 50	= \$ 4.166,70
Sub-total:	= \$ 166.666,70
INSS + FGTS (28,80 + 8,00)%	= \$ 61.333,30
SUB-TOTAL:	= \$ 228.000,00
Vale-transporte (parcela da empresa):	= \$ 2.400,00
Total:	= \$ 230.400,00
2. <u>Determinação dos dias efetivamente trabalhados no ano:</u>	
365 dias	
(52) domingos	
(52) sábados	
(22) férias	
(08) feriados	
231 DET	
3. <u>Cálculo das horas efetivamente trabalhadas/ano:</u>	
	231 x 50 empregados x (8:30 min - 20 min) =
	= 94.325,40 H/h
4. <u>Cálculo do custo Homem/hora:</u>	5. <u>Salário base por hora:</u>
Custo H/h= $\frac{\$ 230.400,00}{94.325,40 \text{ h/h}}$ = \$ 2,443	= $\frac{\$ 250,00}{220 \text{ horas}}$ = \$ 1,136
6. <u>Identificação do percentual de incidência dos encargos sociais:</u>	
Salário base:	\$ 1,136 = 100,00 %
Encargos sociais:	\$ 1,307 = 115,05 %
Custo total H/h:	\$ 2,443

Em seguida a determinação do custo Homem/hora, é procedido o cálculo da ociosidade e o seu correspondente custo representado pela mão-de-obra não utilizada (vide quadro 3). Ressalva-se que a ociosidade apontada não deve ser repassada junto com a taxa horária aplicada diretamente a cada unidade produtiva, exatamente para poder evidenciar-se este ônus no resultado, permitindo a análise decisória voltada a otimização da capacidade.

Quadro 3:

CÁLCULO DA OCIOSIDADE E RESPECTIVO CUSTO EM UM MÊS:

<u>DISPONIBILIDADE TOTAL DE HORAS/MÊS:</u>		
50 empregados x 22 DET x 8:10 min		= 8.983,37 horas/mês (100 %)
<u>PRODUÇÃO REALIZADA NO MÊS:</u>		
A:	1.000 unid. x 1 hora/unid.	= 1.000,00 horas/mês
B:	2.000 unid. x 2 horas/unid.	= 4.000,00 horas/mês
C:	300 unid. x 3 horas/unid.	= <u>900,00 horas/mês</u>
Total de horas utilizadas:		= 5.900,00 horas/mês (66%)
<u>SALDO (OCIOSIDADE):</u>		= <u>3.083,37 horas/mês (34%)</u>
<u>CUSTO DA OCIOSIDADE</u> (3.083,37 h/mês x \$ 2,443 = \$ 7.532,67)		

O custo da ociosidade, assim resultante, deve ser refletida destacadamente dos demais custos fixos, como item específico a ser administrado com observância das metas de resultados. É como trazer para a luz do dia informações que estavam obscurecidas na forma tradicional de cálculos de custos.

Como está evidenciado no quadro 1, o custo da ociosidade de \$ 7.532,67 representa a perda do custo da mão-de-obra que não foi possível utilizar face a restrição da demanda do mercado pelos produtos da empresa. E é com base nesta constatação que tornará possível a gerência da empresa promover medidas para reverter esse desperdício, uma vez que se trata de um recurso já consumido. Deve ser esclarecido, por oportuno, que a 'economia' desta perda, com a utilização plena da capacidade, não se traduzirá tão-somente na geração de um lucro de igual montante. A análise empreendida a seguir evidencia tal fato.

Supondo que a empresa, no mesmo mês em exame, tivesse utilizado sua capacidade plena de produção, atingindo assim as vendas totais permitidas em um mês (mantidas todas as bases de dados, como preços, custos variáveis, salários e demais itens de gastos). Desta forma, considerando a mesma distribuição do mix da produção, seria possível demonstrar o seguinte volume de produção e vendas, utilizando a base proporcional das horas utilizadas por empregado em cada produto:

Quadro 4:

CÁLCULO DO USO DA CAPACIDADE FABRIL, COM BASE NO 'MIX' MÉDIO DO TRIMESTRE:

PRODUTOS	EFETIVO OBTIDO MENSAL (com ociosidade na produção)		IDEAL A OBTER (com utilização da capacidade máxima)	
	Nº de unidades	Nº de Homens/hora obtidas	Nº de Homens/hora sem ociosidade	Nº de unidades
A	1.000	1.000 H/h	1.523 H/h	1.523
B	2.000	4.000 H/h	6.090 H/h	3.045
C	300	900 H/h	1.370 H/h	457
TOTAIS	3.300	5.900 H/h	8.983 H/h	5.025

Com a utilização da disponibilidade média mensal de horas disponíveis dos empregados (8.983 H/h), seria possível atingir uma produção de 5.025 produtos, ou seja, um acréscimo de 52,27 % no volume, mediante o aproveitamento da ociosidade de cerca de 34% da mão-de-obra. Não deixa de ser surpreendente, mas plenamente compreensível, que a utilização das disponibilidades da mão-de-obra tem uma relação mais que proporcional no volume de produção, resultante deste aproveitamento.

A relutância das empresas, em sua maioria, de procurarem atingir a sua capacidade máxima, tem origem na decantada justificativa de que “uma certa ociosidade é necessária”, sob a alegação de “poder atender aos clientes quando o mercado consumidor demandar mais produtos.” Em um mercado competitivo, o aproveitamento ideal dos recursos com eliminação das restrições deve ser perseguido como uma estratégia consistente na busca da excelência. E a prova disso é a falta de competitividade e de lucratividade, que inibem o reinvestimento e o desempenho favorável a longo prazo.

No caso em estudo, se fosse realmente possível atingir a capacidade máxima, com utilização da ociosidade da mão-de-obra, o resultado do mês seria demonstrado como o apresentado no quadro 5, retomando os dados a partir da contribuição marginal original constante do quadro 1:

Quadro 5:**CÁLCULO DO RESULTADO MENSAL, COM BASE NA UTILIZAÇÃO PLENA DA CAPACIDADE FABRIL INSTALADA:**

DISCRIMINAÇÃO	PRODUTOS			TOTAIS
	A	B	C	
CONTRIB.MARGINAL UNIT.	\$ 10,50	\$ 24,06	\$ 34,83	
QUANTIDADE MÁXIMA DE PRODUÇÃO MENSAL	1.523	3.045	457	5.025
NOVA CONTRIBUIÇÃO MARGINAL (MC) TOTAL	\$ 15.984,31	\$ 73.279,94	\$ 15.910,61	105.174,86
PARTICIPAÇÃO % DE CADA PRODUTO NA MC TOTAL	15,20%	69,67%	15,13%	100,00%
CUSTOS E DESPESAS FIXAS/MÊS	(\$ 8.358,81)	(38.320,91)	(\$ 8.320,28)	\$ 55.000,00
CUSTO DA OCIOSIDADE	0	0	0	0
LUCRO DO MÊS ANTES DO IR/CSL	\$ 7.625,50	\$ 34.959,03	\$ 7.590,34	\$ 50.174,86

Contrapondo-se ao apresentado no quadro 1 (situação original), percebe-se que ‘a economia’ proveniente da ociosidade não se reflete somente com a adição do valor poupado de \$ 7.532,67 no resultado, mas este é alavancado em condição muito maior que a variação do volume de vendas. A alavancagem resultante será de 12,7 vezes, o que significa que, perante uma variação de 52,27% no volume de vendas, os lucros aumentaram em 666,85 %! ($\$50.174,86 - \$6.542,93 / \$6.542,93 \times 100$), lembrando que este resultado é mera função da utilização da ociosidade de 34% da mão-de-obra!

Pode-se argumentar que o ganho apresentado no quadro 5 é utópico, uma vez que, com os preços adotados, a empresa não vem atingindo sua capacidade fabril e portanto, não seria possível atingir os patamares de volume evidenciados. Mas é exatamente a partir desta conclusão que se podem definir estratégias competitivas, direcionadas a:

1. obtenção da produtividade industrial, com utilização dos recursos disponíveis em mão-de-obra e estrutura operacional, diminuindo o risco da convivência com a ociosidade;
2. estabelecimento de preços competitivos, a partir de lucros-alvos, suficiente a remunerar o investimento, baseado principalmente na maior rotatividade dos ativos investidos;
3. estabelecer maior parceria com os fornecedores, pelo maior volume de compras de materiais diretos ocasionado pela maior escala produtiva/comercial;
4. impulsionar políticas de maior produtividade da mão-de-obra, com metas físicas de produção por Homem/hora, com conseqüente implementação de benefícios voltados a metas de desempenho.

Na seqüência de nossa conclusão, para demonstrar a viabilidade destas estratégias pode-se considerar as seguintes decisões a serem implementadas, na hipótese de terem sido analisadas com prévio consentimento dos setores envolvidos (finanças, recursos humanos, marketing e os próprios sócios/proprietários):

1. Obter a capacidade máxima instalada, com utilização plena, servindo como ponto de partida e referência a estudos oportunos de análise de viabilidade de expansão/ampliação futura;
2. Premiação aos empregados, criando maior parceria através de vínculos a metas de produtividade. A hipótese é de se obter uma produtividade de 20% nos atuais indicadores de unidades produzidas por Homem/hora.
3. Estabelecimento de um lucro-meta, no montante de R\$ 28.000,00/mês, o que representa suficiente remuneração do capital investido; e, por último,
4. Definições de preços-alvos, viabilizando as decisões anteriores de lucros, capacidade instalada, premiação por produtividade, de modo a assegurar a competitividade da empresa.

A partir destas decisões, os dados seguintes seriam utilizados para a nova estruturação:

1º) Composição do mix de produtos (mantendo as mesmas proporções atuais):

Produtos	A	B	C	Total
Qte. produção e vendas (unid.)	1.523	3.045	457	5.025

2º) Novos padrões de tempo H/h, por unidade produzida, vinculados ao prêmio por produtividade de 20% perante os atualmente vigentes, representados por uma concessão de uma gratificação de dois salários anuais, para cada empregado, distribuído como participação nos lucros ($\$ 230.400,00 + \$ 25.000,00$)/94.325,40 H/h = \$ 2,71 por H/h:

Produtos	A	B	C
Homem/hora por unid.	0,80	1,60	2,40

3º) Distribuição do tempo H/h a cada produto, em razão da composição do mix e do novo padrão H/h:

Produtos	Homem/hora disponíveis	Número de unidades
A	1.497 H/h	1.871 unid.
B	5.989 H/h	3.743 unid.
C	1.497 H/h	624 unid.
Totais	8.983 H/h	6.238 unid.

Com o cômputo destes dados combinados com as decisões de lucros, os seguintes preços seriam definidos (procedendo aos cálculos de baixo para cima na planilha):

Quadro 6:

ESTABELECIMENTO DE NOVOS PREÇOS A PARTIR DAS DECISÕES DE RESULTADOS, COMBINADOS COM UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE E AUMENTO DE PRODUTIVIDADE NO TRABALHO:

DISCRIMINAÇÃO	PRODUTOS			TOTAIS
	A	B	C	
NOVOS PREÇOS. DE VENDA	\$ 22,51	\$ 51,51	\$ 90,83	
IMPOSTOS:				
ICMS (18%)	(\$ 4,05)	(\$ 9,27)	(\$ 16,35)	
PIS E COFINS (3,65%)	(\$ 0,82)	(\$ 1,88)	(\$ 3,32)	
CUSTOS DIRETOS:				
Material direto (excl. ICMS)	(\$ 7,60)	(\$ 18,00)	(\$ 40,00)	
MOD - nº de H/h por unid.	0,8 H/h	1,6 H/h	2,4 H/h	
MOD - em \$ (vide quadro 2)	(\$ 2,17)	(\$ 4,34)	(\$ 6,50)	
COMISSÃO DE VENDAS - 5%	(\$ 1,13)	(\$ 2,58)	(\$ 4,54)	
CONTRIBUIÇÃO MARGINAL - UNITÁRIA	\$ 6,74	\$ 15,45	\$ 20,12	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	30 %	30 %	22 %	
NOVO VOLUME MENSAL DE PRODUÇÃO/VENDAS	1.871 unid.	3.743 unid.	624 unid.	6.238 unid.
CONTRIBUIÇÃO MARGINAL (MC) TOTAL	\$ 12.614,21	\$ 57.829,74	\$ 12.556,05	\$ 83.000,00
PARTICIPAÇÃO % DE CADA PRODUTO NA MC TOTAL	15,20 %	69,67 %	15,13 %	100,00%
CUSTOS E DESP. FIXAS (*)	(8.358,81)	(38.320,91)	(8.320,28)	(55.000,00)
CUSTO DA OCIOSIDADE	0	0	0	0
LUCRO ANTES DO IR/CSL	\$ 4.255,40	\$ 19.508,83	\$ 4.235,78	\$ 28.000,00
LUCRO EM % / RECEITAS	10,1 %	10,1 %	7,5 %	9,6 %

(*) excluída a mão-de-obra direta, já computada em base variável.

A partir deste último quadro, podemos concluir que o aumento da produtividade, proporcionado pela motivação dos empregados, acarretou importantes diferenciais para a competitividade da empresa:

- 1º) Aumento da capacidade produtiva – das atingíveis 5.025 unidades (vide quadro 4), para 6.238 unidades, ou seja, um acréscimo de 24%, sem aumento do número de H/h;
- 2º) Preços reduzidos em 20% em média aos atualmente praticados, o que provavelmente asseguraria a comercialização de sua adicional produção (sem ociosidade);
- 3º) Mesmo com esta redução de preços e aumento dos custos com a mão-de-obra, face a gratificação assegurada, os lucros obtidos seriam superiores a 328% aos atuais percebidos!

Para promover estas medidas, bastaria a empresa recorrer a um comportamento congruente com os imperativos da competitividade, com os empregados e gerentes assumindo maior parcela de compromisso e responsabilidade pelo desempenho, o que certamente acarretará maior benefício aos seus próprios clientes, razão de ser da excelência competitiva que projeta a organização enfocada para o futuro.

BIBLIOGRAFIA:

JOHNSON, H. Thomas, *Relevância Recuperada*. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 1991.