

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO BASE ZERO EM UMA
UNIDADE DE NEGÓCIO DO TERCEIRO SETOR**

**CURITIBA
JULHO/2014**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GISELE VEIGA DOS SANTOS

**A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO BASE ZERO EM UMA
UNIDADE DE NEGÓCIO DO TERCEIRO SETOR**

Monografia apresentada ao Programa do curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientadora: Márcia Bortolocci Espejo

**CURITIBA
JULHO/2014**

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre presente em minha vida, que me concedeu mais esta grande oportunidade e, a capacidade para concluir este trabalho.

Aos meus pais, que me trouxeram a vida e, em especial a minha mãe Regina que com seus ensinamentos me espelhou e, propiciou o discernimento a ser uma pessoa de bem, dedicada e empenhada em função de meus sonhos e objetivos.

Ao meu amor Tiago, que sempre esteve presente nessa fase da minha vida me apoiando para o alcance dos meus objetivos.

Aos meus familiares que acompanharam cada fase deste trabalho e me apoiaram em todos os momentos sempre torcendo por mim.

Aos professores, pela arte da ciência capaz de repassar o dom do conhecimento para realização deste trabalho e demais disciplinas durante o curso.

Aos colegas de classe, que sempre fizeram com que os dias cansativos se tornassem alegres e nos motivassem a seguir em frente rumo a nossas conquistas.

A instituição onde esse estudo foi realizado, em função de desenvolver um crescimento profissional e agregar maiores conhecimentos, de maneira a motivar sempre no alcance dos meus ideais.

“Ando devagar porque já tive pressa, e
levo esse sorriso, porque já chorei
demais. Hoje me sinto mais forte, mais
feliz, quem sabe? Só levo a certeza, de
que muito pouco sei, ou nada sei... Cada
um de nós compõe a sua história, cada
ser em si, carrega o dom de ser capaz e,
ser feliz”.

Almir Sater

RESUMO

As constantes mudanças que estão ocorrendo no ambiente dos negócios exigem cada vez mais que os gestores busquem instrumentais necessários, que possibilitem um acompanhamento nos processos de planejamento, avaliação e controle. Como instrumentos de administração, os orçamentos elaborados fornecem uma direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado. Planejar significa decidir antecipadamente. Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro. O planejamento só se consuma se for monitorado, acompanhado e controlado e, para isto existe a necessidade de três instrumentos básicos: planejamento estratégico, orçamento anual e controle orçamentário. O orçamento base zero propõem reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca zero, ao se projetar um novo exercício social. Dessa forma, o presente trabalho trata-se de mostrar as etapas de elaboração do OBZ em uma Instituição do Terceiro Setor. Todas as ações do Terceiro Setor são intervenções sociais: buscam modificar modos de pensar e/ou modos de atuar e/ou modos de sentir. Esse conjunto de modificações vai construindo uma pedagogia social que forma culturas ante as mudanças, segundo o enfoque que a referida intervenção tenha.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Orçamento, OBZ, Terceiro Setor.

LISTA DE FIGURAS

Figura	1	- Elementos da visão estratégica do negócio.....	17
Figura	2	- Níveis do ambiente da empresa.....	21
Figura	3	- Evolução dos métodos orçamentários.....	26
Figura	4	- Exemplo de orçamento global.....	28
Figura	5	- Condições para implantação do orçamento.....	30
Figura	6	- Matriz de responsabilidade do OBZ.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela	1	-	Elaboração das VBZs.....	54
Tabela	2	-	Resumo unidade.....	64
Tabela	3	-	Pacotes de decisão.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro	1	- Plano de contas.....	57
--------	---	------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4	JUSTIFICATIVA	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1	PLANEJAMENTO E CONTROLE	15
2.1.1	Missão	17
2.1.2	Objetivos de longo prazo	18
2.1.3	Análise externa.....	19
2.1.4	Análise interna.....	21
2.1.5	Estratégias.....	23
2.2	ORÇAMENTO	24
2.2.1	História do orçamento	24
2.2.2	Conceituação do orçamento.....	26
2.2.3	Processos de elaboração	28
2.2.4	Vantagens e limitações	30
2.3	ORÇAMENTO BASE ZERO.....	33
2.3.1	Conceitos e características.....	33
2.3.2	Identificação dos pacotes de decisão.....	34
2.3.2.1	Elaboração das metas da unidade de negócio.....	36
2.3.2.2	Elaboração das PBZs.....	36
2.3.2.3	Elaboração das VBZs.....	37
2.3.3	Priorização dos pacotes de decisão	38
2.3.4	Acompanhamento do OBZ	39
2.3.5	Vantagens e desvantagens do OBZ.....	39
2.4	ORÇAMENTO EM INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	40
3	METODOLOGIA.....	42
3.1	CLASSIFICAÇÃO.....	42
3.1.1	Qualitativa.....	42
3.1.2	Exploratória	43

3.1.3	Descritiva.....	44
3.2	PROCEDIMENTOS.....	44
3.2.1	Estudo de caso.....	44
3.2.2	Bibliográfica.....	45
3.2.3	Documental.....	47
4	ESTUDO DE CASO.....	48
4.1	CARACTERÍSTICAS DA ENTIDADE.....	48
4.2	CONSTRUÇÃO DO ORÇAMENTO.....	50
4.2.1	Planejamento estratégico.....	50
4.2.2	Elaboração dos pacotes de decisão.....	53
4.2.1	Priorização dos pacotes de decisão.....	57
4.3	INFLUÊNCIAS E BENEFÍCIOS DO OBZ.....	87
5	CONCLUSÃO.....	88
	REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo descrever as etapas de elaboração do planejamento orçamentário base zero em uma unidade de negócio do terceiro setor. “É função do terceiro setor, no seu conjunto, construir formas de intervenção social democráticas, que convertam os atores sociais em sujeitos sociais, ou seja, em cidadãos” (IOSCHIPE; CARDOSO *et all*, 2005, p. 36).

A constituição de um sistema de planejamento pode trazer maior transparência entre as várias áreas da empresa pelo fato de trabalharem e discutirem juntas as etapas, e o orçamento é consequência do processo de planejamento nas organizações.

Conforme vão sendo traçadas diretrizes, objetivos e metas da entidade, estas vão sendo quantificadas e compostas sob uma estrutura orçamentária. Segundo Nascimento (2001, p. 53) caracteriza-se como orçamento “o documento que apresenta os meios para se chegar aos fins, ou melhor, os recursos financeiros a serem obtidos e a alocação destes para atender aos objetivos e às metas pretendidas”.

Como instrumentos de administração, os orçamentos elaborados fornecem uma direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

Na parte introdutória, será apresentada a questão de pesquisa, os motivos pelos quais levaram a necessidade de realizar este estudo, bem como a justificativa cabível para esta análise. Após, os objetivos gerais e específicos, e as metodologias para a execução desse projeto de pesquisa.

Em relação à revisão de literatura, a importância do planejamento e controle para as organizações, com definição das etapas do orçamento base zero, que segundo Lunkes (2003, p. 94) “propõe reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca zero, ao se projetar um novo exercício social”.

Esse embasamento teórico teve grande importância para análise e interpretação do orçamento na empresa. Com base nisso foi possível elaborar toda a

estrutura do OBZ para organização, bem como analisar as influências e benefícios gerados.

1.1 PROBLEMA

As constantes mudanças que estão ocorrendo no ambiente dos negócios exigem cada vez mais que os gestores busquem instrumentais necessários, que possibilitem um acompanhamento nos processos de planejamento, avaliação e controle.

No atual mundo globalizado, a mudança é a única certeza. É necessário que as organizações identifiquem seu escopo de atuação, que compreende a análise do ambiente interno e externo, composto pelas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Através dessa análise, acredita-se na possibilidade de mitigar os problemas e antever as necessidades, de forma a contribuir com as expectativas de receitas e gastos da organização.

O orçamento surge para estimar e determinar a melhor relação entre os resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.

Diante deste contexto, Lunkes (2003, p. 39):

Associa o orçamento às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação, com objetivo principal de atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados.

O orçamento é uma ferramenta a serviço do gestor, que deve saber adaptá-la às suas próprias necessidades, de maneira a alcançar os objetivos, à filosofia de gestão, a sistemas de mensuração e a seus métodos de controle.

Percebe-se, portanto, que os métodos orçamentários podem ser definidos e apresentados de diferentes formas, pois alguns aspectos não se aplicam a todos, principalmente tratando-se de entidades públicas.

Frente a este cenário, estuda-se o processo de elaboração do planejamento orçamentário em uma unidade de negócio do terceiro setor – empresa de iniciativa privada de utilidade pública.

Nessa organização, o orçamento deve ser elaborado a partir do zero, sem contar como o ponto de partida os dados do ano anterior. Esse orçamento requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões relativas à quantia de recursos a serem alocados a cada departamento ou atividade.

Dessa forma, apresenta-se a questão de pesquisa:

Quais as etapas da elaboração do planejamento orçamentário base zero em uma unidade de negócio do terceiro setor?

1.2 OBJETIVO GERAL

Descrever a elaboração de um planejamento orçamentário base zero para o ano de 2014 em uma unidade de negócio do terceiro setor.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Apresentar a organização financeira da empresa;
- II. Demonstrar as etapas para a implantação do OBZ — Orçamento Base Zero;
- III. Analisar as possíveis influências do OBZ dentro da empresa;
- IV. Identificar os possíveis benefícios do OBZ — Orçamento Base Zero para o Planejamento e Controle dos resultados.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Orçamento Base Zero – OBZ é uma ferramenta que avalia as reais necessidades ou os excessos nas empresas, possibilitando o acompanhamento e monitoramento dos negócios.

Com a crescente mudança econômica, a economia mundial vem sofrendo inúmeras transformações as quais interferem diretamente nas atividades e vida das organizações. Frente a este cenário, é exigido cada vez mais o domínio dos recursos e atividades financeiras, para alcançar os níveis de segurança capazes de garantir o alcance dos objetivos nas empresas.

Segundo Frezatti (2000, p. 36) “uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia”.

O planejamento só se consuma se for monitorado, acompanhado e controlado e, para isto existe a necessidade de três instrumentos básicos: planejamento estratégico, orçamento anual e controle orçamentário.

Lunkes (2003, p. 27) afirma que “o processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão”.

Logo, o controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento, dependendo do grau e sofisticação desse último, ele pode ser estruturado de maneira flexível ou rígido, complexo ou simplificado, centralizado ou participativo.

Dessa forma, o OBZ diferencia-se dos modelos tradicionais, pois é possível determinar os padrões de atitudes e comportamentos a serem adotados, a fim de proporcionar metas e desafios às pessoas, com maior envolvimento e comprometimento com o que foi planejado.

O surgimento do orçamento base zero deve-se muito a três problemas comuns no orçamento empresarial, que é apresentado para Lunkes (2003, p. 92 – 93) como:

1. Não terem sido estabelecidos alguns objetivos e metas, ou os objetivos e metas, tal como a direção os estendia e previa não serem realistas à luz do valor final orçado;
2. Algumas decisões operacionais que afetavam as quantias necessárias não tinham sido tomadas;
3. As quantias do orçamento não eram estritamente alocadas de acordo com as alterações de responsabilidade e de carga de trabalho.

A ideia principal do OBZ é envolver todos os empregados da unidade de negócio, buscando empenho e comprometimento com os resultados da unidade, com a possibilidade de ser implementado em qualquer organização.

Dessa forma, o orçamento base zero exige que o gestor justifique detalhadamente todas as dotações solicitadas em seu orçamento, cabendo-lhe justificar por que deve gastar dinheiro. Propõe reexaminar todas as atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca “zero”, ao se projetar um novo exercício social.

Portanto, o tema do estudo foi determinado por proporcionar o desenvolvimento de melhores práticas, controles e acompanhamentos do planejamento das metas e, objetivos organizacionais, que possibilitam oportunidades de mudanças e transformações a níveis gerenciais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Cruz e Ribeiro (2004, p. 17) definem como o tipo de pesquisa para identificar o que se busca ou procura:

Pesquisar é, portanto buscar compreender a forma como se processam os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento. É na pesquisa que se tenta conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no universo percebido pelo homem. Em outras palavras, uma pesquisa tem o propósito de descobrir respostas a questões propostas.

Referencial teórico é um embasamento, uma investigação formal, estruturada, controlada e redigida de acordo com as normas da metodologia para um determinado estudo.

Desta forma, para uma melhor compreensão dessa monografia, serão abordados assuntos referentes ao planejamento e controle, como sua conceituação, objetivos, análises e estratégias.

Após isso, os conceitos sobre o orçamento desde sua história, processos de elaboração, vantagens e limitações. Os últimos tópicos relacionam-se ao orçamento base zero e suas etapas de elaboração, com algumas vantagens e desvantagens em relação aos outros métodos orçamentários. Por fim, o que caracteriza-se como instituições do terceiro setor.

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE

A Teoria Geral da Administração trata como funções clássicas das organizações as etapas de planejar, organizar, dirigir e controlar.

“Planejar significa decidir antecipadamente. Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro” (FREZATTI, 2000, p. 18).

O planejamento estratégico é “um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial” (LUNKES, 2010, p. 16).

Lunkes (2003) exemplifica que o planejamento estratégico é definido para um período longo de tempo. Ele normalmente traz poucas formações quantitativas, portanto, utiliza pouca informação da contabilidade. O planejamento estratégico:

- I. Decide para onde a empresa vai;
- II. Avalia o ambiente dentro do qual ela operará;
- III. Desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido.

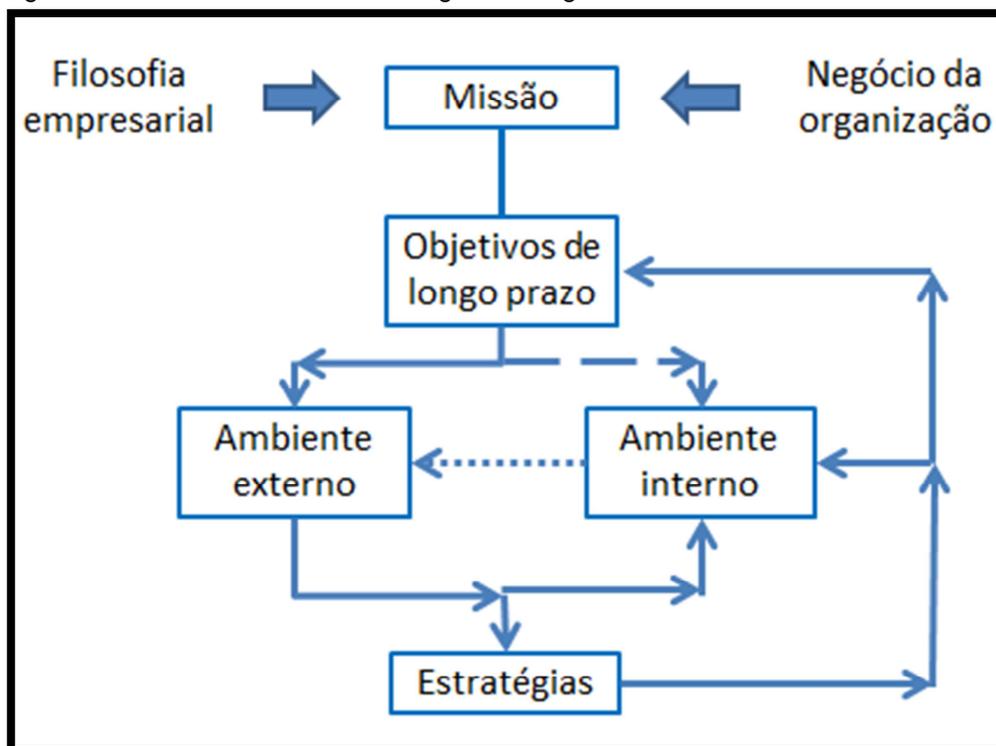
O sistema de planejamento pode trazer maior transparência entre as várias áreas da empresa pelo fato de trabalharem e discutirem juntas as etapas, possibilitando prever com antecedência suas ações, estimar recursos, definir atribuições para o alcance satisfatório dos objetivos porventura fixados.

Para que o planejamento seja efetivo em uma organização, fazem-se necessários alguns instrumentos mínimos, ou seja, os instrumentos de planejamento estratégico, orçamento anual e controle orçamentário.

Ghelen (2004, p. 4) explica que o “orçamento é consequência do processo de planejamento nas organizações. Conforme vão sendo traçadas diretrizes, objetivos e metas da entidade, estas vão sendo quantificadas e compostas sob uma estrutura orçamentária”.

A Figura 1 apresenta a relação dos elementos da visão estratégica presentes no instrumento do planejamento estratégico, onde é analisada a missão da organização, seus objetivos de longo prazo, os ambientes interno e externo, as estratégias gerais e específicas.

Figura 1: Elementos da visão estratégica do negócio



Fonte: Frezatti (2010, p. 18).

2.1.1 Missão

“A missão define algumas variáveis importantes a tratar no processo de planejamento. Explicita porque a organização existe e qual sua contribuição para o ambiente” (FREZATTI, 2000, p. 25).

A missão define a razão de ser da empresa que, Leitão (1996, p. 51) diz:

Ela serve de elemento balizador para a fixação dos objetivos e estratégias. Face ao seu caráter de longo prazo, preferimos considerá-la como um insumo para a formalização da estratégia. Contudo, empresas atuando em áreas de grande mutação tecnológica rediscutem, normalmente, sua missão toda vez que o ambiente externo muda sensivelmente e, assim, a discussão da missão para fazê-la parte das reflexões estratégicas.

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico. Assim, para uma melhor compreensão da missão, é necessário o estudo de quatro fases: estabelecimento da missão da empresa,

estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários e estabelecimento da postura estratégica.

“A missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai, realmente, entrar em cada um dos negócios que aparecerem nesse horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados” (OLIVEIRA, 2007, p. 109).

“No processo de planejamento estratégico, a missão da organização deve ser descrita por meio de uma frase concisa. Preferencialmente, essa frase deve ser de fácil memorização” (REZENDE, 2011, p. 97).

É muito importante que a missão seja entendida, divulgada e vivenciada por todos na organização. Na medida em que a missão é efetivamente aplicada, ela pode propiciar inúmeros benefícios para a organização, funcionários e seus interessados, contribuindo significativamente para a identidade e a inteligência da organização.

2.1.2 Objetivos de longo prazo

Segundo Frezzati (2000, p. 26) “os objetivos de longo prazo possibilitam o monitoramento da missão da empresa no longo prazo”. As características principais são:

- a. Devem ser negociados (entre acionistas e executivos), pois se constituem em elementos que devem ser comprometidos pelos executivos;
- b. Conceitualmente, o objetivo pode ser distribuído em:
 - i. Atributo: é o elemento escolhido para medir o desempenho;
 - ii. Padrão: é a escala com que se mede o atributo;
 - iii. Meta: é o valor específico que se deseja medir;
- c. A delimitação temporal é fundamental para o estabelecimento de uma meta;
- d. Embora voltadas para o longo prazo, algumas metas podem ser ajustadas;

- e. Devem conter (nas organizações com fins lucrativos) um indicador financeiro de longo prazo;
- f. Não atingir o objetivo, no longo prazo, implica tornar a missão inviável.

O planejamento, além de apoiar-se nas limitações e oportunidades apresentadas pelos recursos da empresa e pelo ambiente externo, baseia-se em padrões de desempenho ou em alvos de atuação considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa.

Esses padrões ou alvos também são chamados de objetivos, classificados como “instrumentos de administração, que fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado” (SANVICENTE; SANTOS, 2008, p. 19).

A elaboração do orçamento exige que esses objetivos sejam alcançados, caso isso não ocorra existe a necessidade de realizar uma revisão no orçamento para que os objetivos gerenciais estejam de acordo com as metas a serem alcançadas.

2.1.3 Análise externa

Frezatti (2000, p. 27) apresenta a análise externa como a “maneira pela qual a organização olha o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir”.

“Esta etapa verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças” (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

As oportunidades são consideradas as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

“As oportunidades são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa” (COSTA, 2006, p. 86).

Em relação às ameaças, são as variáveis e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. “As ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades” (COSTA, 2006, p. 86).

Diante disso, Oliveira (2007, p. 44) considera alguns aspectos que devem ser analisados:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Mercado financeiro;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão de obra;
- Concorrentes.

Estes aspectos são importantes para análise da organização perante o ambiente externo, para que seja possível exercer controle sobre seu desempenho e planejamento das reações da empresa às questões estratégicas.

O ambiente externo pode trazer muitas surpresas. É ele que deveria orientar o planejamento para a tomada de providências imediatas para o aproveitamento das oportunidades ou para evitar as consequências negativas das ameaças.

Outro aspecto a considerar na análise externa é a divisão do ambiente da empresa em duas partes, apresentados por Oliveira (2007, p. 45):

- Ambiente direto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado;

- Ambiente indireto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

Com essa divisão facilita a manipulação das variáveis externas, através da mensuração da interação de influências entre a empresa e seu ambiente, este considerado como um processo evolutivo e questionador para a organização, conforme pode ser visto na Figura 2.

Figura 2: Níveis do ambiente da empresa



Fonte: Baseado em Oliveira (2007, p. 45).

2.1.4 Análise interna

Frezatti (2000, p. 29) apresenta a análise interna como a “forma pela qual a organização, depois de analisar o ambiente externo, se volta para dentro e identifica as necessidades de recursos requeridos para que possa atingir os seus objetivos”.

“A primeira tarefa para uma análise do ambiente interno é elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem ou prejudicam a instituição” (COSTA, 2006, p. 111).

A empresa deve ser considerada como um sistema, assim, deve ser feita toda análise de identificação desses pontos, para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado.

“Ponto neutro é uma variável identificada pela empresa; todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco” (OLIVEIRA, 2007, p. 48).

Assim, no estabelecimento dessas etapas, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente se a mesma estiver bem definida, ocasiona o alcance dos objetivos de maneira adequada.

De acordo com Oliveira (2007, p. 68) “pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

As forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Também podem ser chamados de potenciais ou, ainda, poderes da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização (REZENDE, 2011, p. 77).

Os pontos fortes são considerados características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito e, evidenciam o alcance da missão e visão.

Já em relação aos pontos fracos, é exatamente o inverso, ou seja, são características negativas da organização que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

Segundo Oliveira (2007, p. 68) “pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

As fraquezas ou pontos fracos da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições desfavoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o desempenho da organização. Os pontos fracos devem ser significativamente melhorados pela organização, ou modificados e eventualmente abandonados (REZENDE, 2011, p. 78).

Logo, Oliveira (2007, p. 49) apresenta alguns fatores a serem considerados na análise interna:

- Produtos e serviços atuais;
- Novos produtos e serviços;
- Promoção;
- Imagem institucional;
- Comercialização;
- Sistema de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros/ finanças;
- Controle e avaliação.

2.1.5 Estratégias

A metodologia de avaliação estratégica confronta a análise do ambiente externo com o ambiente interno, apresentadas no diagnóstico estratégico. Leitão (1996, p. 134) explica que:

A análise estratégica é o coração do processo de formulação da estratégia. Será através dessa atividade que se desenvolverão as reflexões que cotejarão as necessidades identificadas nas tendências do ambiente externo com as possibilidades da empresa seguir os novos rumos ditados por essas tendências.

“As estratégias explicam como os objetivos podem ser atingidos. Especificam as ações propriamente ditas. Uma das metodologias mais empregadas para a identificação das estratégias é a análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades” (FREZATTI, 2000, p. 29).

Através do cruzamento desses pontos define-se a estratégia, que compreende a uma ação a fim de proteger uma força ou vulnerabilidade. A análise

desses elementos proporcionará a oportunidade de realmente avaliar o negócio e eliminar perda de energia e foco das ações, proporcionando prioridades, percepção de recursos disponíveis e faltantes, alargamento de horizonte temporal e despertar novos interesses.

Frezatti (2000, p. 30-31) correlaciona as etapas do planejamento como consequência ao orçamento:

Por sua vez, o orçamento surge como consequência à montagem do plano estratégico, permitindo colocar o foco e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. Nesse sentido, uma vez tendo feito um adequado trabalho na montagem do plano estratégico, o orçamento tem muita chance de ser elaborado com coerência e consistência. Caso os conceitos estejam claros e entendidos pelos profissionais, o orçamento poderá ser elaborado de maneira adequada.

2.2 ORÇAMENTO

2.2.1 História do orçamento

A necessidade de orçar é bastante antiga, pois desde a antiguidade existia a relação entre o que era planejado, com as reais necessidades humanas. Lunkes (2003, p. 35) descreve que a “origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam”.

A maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas teve seu desenvolvimento no século XIX, conforme explica Lunkes (2003, p. 35):

Porém, as raízes das práticas contemporâneas de orçamento devem-se ao desenvolvimento da Constituição inglesa em 1689. A Lei estabelecia que o rei, e depois o primeiro-ministro, poderia cobrar certos impostos ou gastar recursos, mas somente com a autorização do Parlamento.

Após o desenvolvimento das técnicas orçamentárias na França no século XIX, o orçamento surgiu anos depois no Reino Unido. Nos Estados Unidos, no início do século XX, foram desenvolvidos conceitos e uma série de práticas para

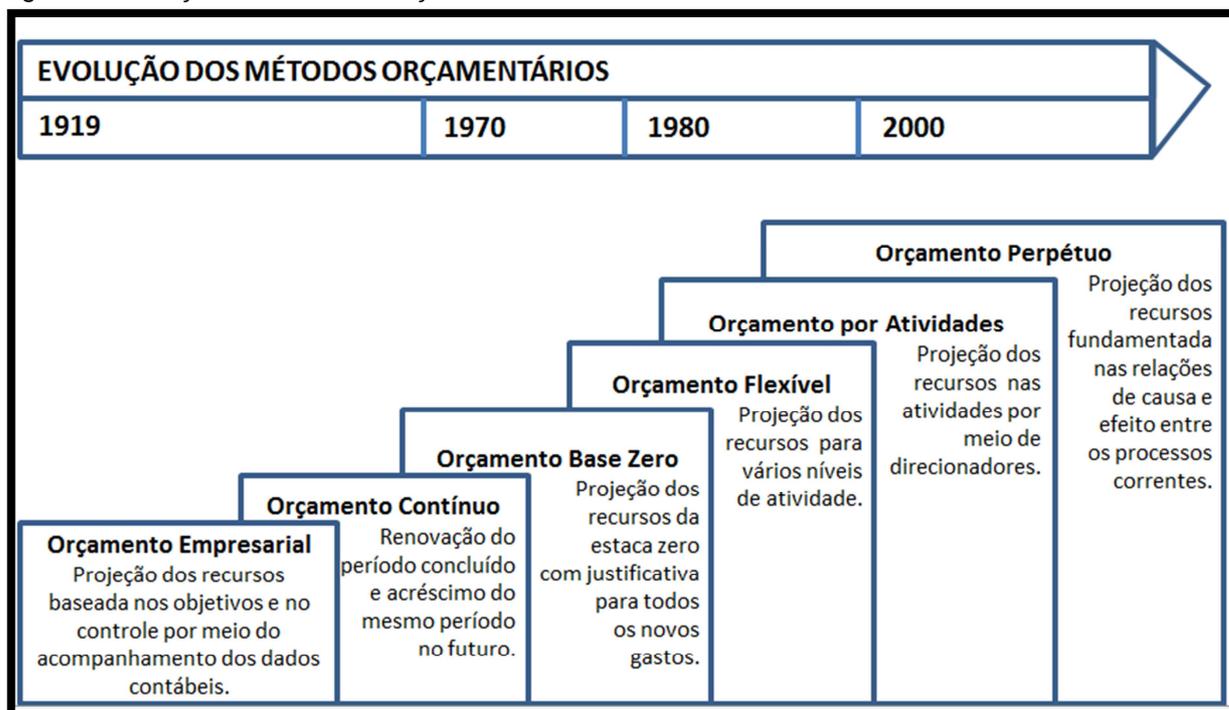
planejamento e administração financeira. Até então, o orçamento era praticado apenas em organizações públicas, sendo utilizado pela primeira vez em uma empresa privada no ano de 1924.

No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudo a partir de 1940, obedecendo as seguintes etapas, como exemplifica Lunkes (2003, p. 37):

1. Na primeira fase predominou o orçamento empresarial, que tem como ênfase à projeção dos resultados e o posterior controle. É um plano projetado para atender a um nível de atividade do próprio período;
2. A segunda fase privilegiou o orçamento contínuo, que tem como ênfase a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte;
3. A terceira fase foi o surgimento do orçamento de base zero, com a projeção dos dados como se as operações estivessem começando da estaca zero e tivessem a necessidade de justificar os gastos;
4. A quarta fase apresenta o orçamento flexível em destaque com a projeção dos dados das peças orçamentárias em vários níveis de atividade. O orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades; portanto, pode ser usado para estimar custos em qualquer nível de atividade;
5. A quinta fase contempla o orçamento por atividades, como uma extensão do custeio baseado em atividades, com projeção dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores para estimar e controlar os resultados;
6. A sexta fase do orçamento perpétuo, que prevê o uso dos recursos fundamentado na relação causa-efeito.

A descrição sintetizada de cada etapa é apresentada na Figura 3.

Figura 3: Evolução dos métodos orçamentários



Fonte: Lunkes (2003, p. 40).

“No decorrer da história do Brasil, verifica-se que o orçamento assumiu diferentes funções no âmbito da Administração Pública. De simples instrumento de anotação de receitas e gastos do Governo à parte integrante de um processo de planejamento” (NASCIMENTO, 2001, p. 13).

2.2.2 Conceituação do orçamento

Como instrumentos de administração, os orçamentos elaborados fornecem uma direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

Segundo Nascimento (2001, p. 53) caracteriza-se como orçamento “o documento que apresenta os meios para se chegar aos fins, ou melhor, os recursos financeiros a serem obtidos e a alocação destes para atender aos objetivos e às metas pretendidas”.

“Os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade” (LUNKES, 2003, p. 39).

Frezatti (2000, p. 36 – 37) complementa:

Uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quanto próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Uma vez atingida tal etapa, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados.

O processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados, em que estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender as necessidades, características e objetivos da empresa em um período esperado. Traduz, portanto os planos de longo prazo em um plano operacional anual.

Nesse escopo, Frezatti (2000, p. 40) salienta a importância dessas decisões e acompanhamentos:

Controle orçamentário deve ser um instrumento que permita à organização entender quanto próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. Nessa abordagem, é importante definir e acompanhar o todo e as partes. Em outras palavras significa que as metas da empresa podem ou não ter sido atingidas. Tais metas são entendidas como macro no sentido de que dependem do desempenho de todas as áreas da organização. Por outro lado, é fundamental entender como foram atingidas, o que só pode entender com detalhamento de indicadores específicos de cada área da organização. A realimentação do sistema do planejamento corresponde a uma etapa importante, já que o entendimento das variações permite aprimorar o processo de planejamento.

Percebe-se assim, que o orçamento está uni presente no ciclo administrativo, com a possibilidade em termos amplos, de ser definido com um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle.

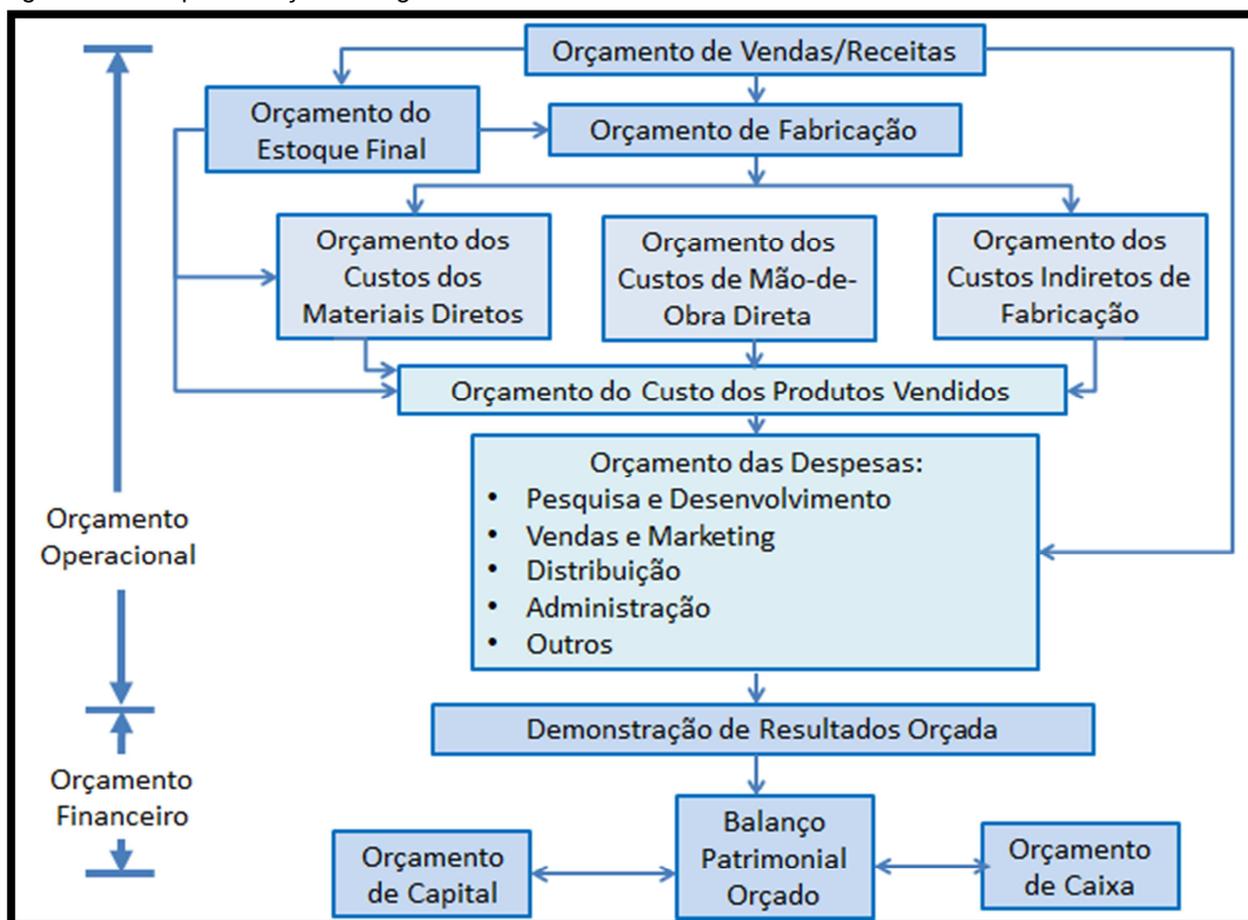
2.2.3 Processos de elaboração

O processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento. Este é elaborado de acordo com um ciclo, influenciado pela cultura de cada empresa.

“A estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto das decisões operacionais e financeiras” (LUNKES, 2003, p. 43).

A Figura 4 sumariza as peças que compõem o orçamento global:

Figura 4: Exemplo de orçamento global



Fonte: Lunkes (2003, p. 45).

Lunkes (2003) explica que o orçamento operacional aparece no primeiro plano do orçamento global e é formado pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos

dos materiais, orçamento da mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais. Em segundo plano, aparece o orçamento financeiro, que é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado. As decisões operacionais visam à aquisição e uso de recursos escassos, enquanto as decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los.

É importante ressaltar, que na implantação do orçamento é necessário atribuir responsabilidades. Para tanto, os objetivos e as metas são atribuídos pelos centros de responsabilidades.

Sanvicente e Santos (2008, p. 31) explicam a importância da criação dos centros de responsabilidade:

O perfeito e desejado relacionamento entre planejamento e controle através de orçamentos pressupõe informações a respeito da execução dos planos, de modo a permitir a comparação entre valores planejados e valores efetivos. Portanto, tanto os planos elaborados quanto os relatórios de controle devem obedecer a um mesmo esquema de geração e apresentação de informações, o que se faz principalmente através da contabilidade. Por isso, uma vez definidos os centros e autoridade ou responsabilidade, deve-se implantar e utilizar um plano de contas que atenda satisfatoriamente às necessidades de informações para fins de planejamento e controle.

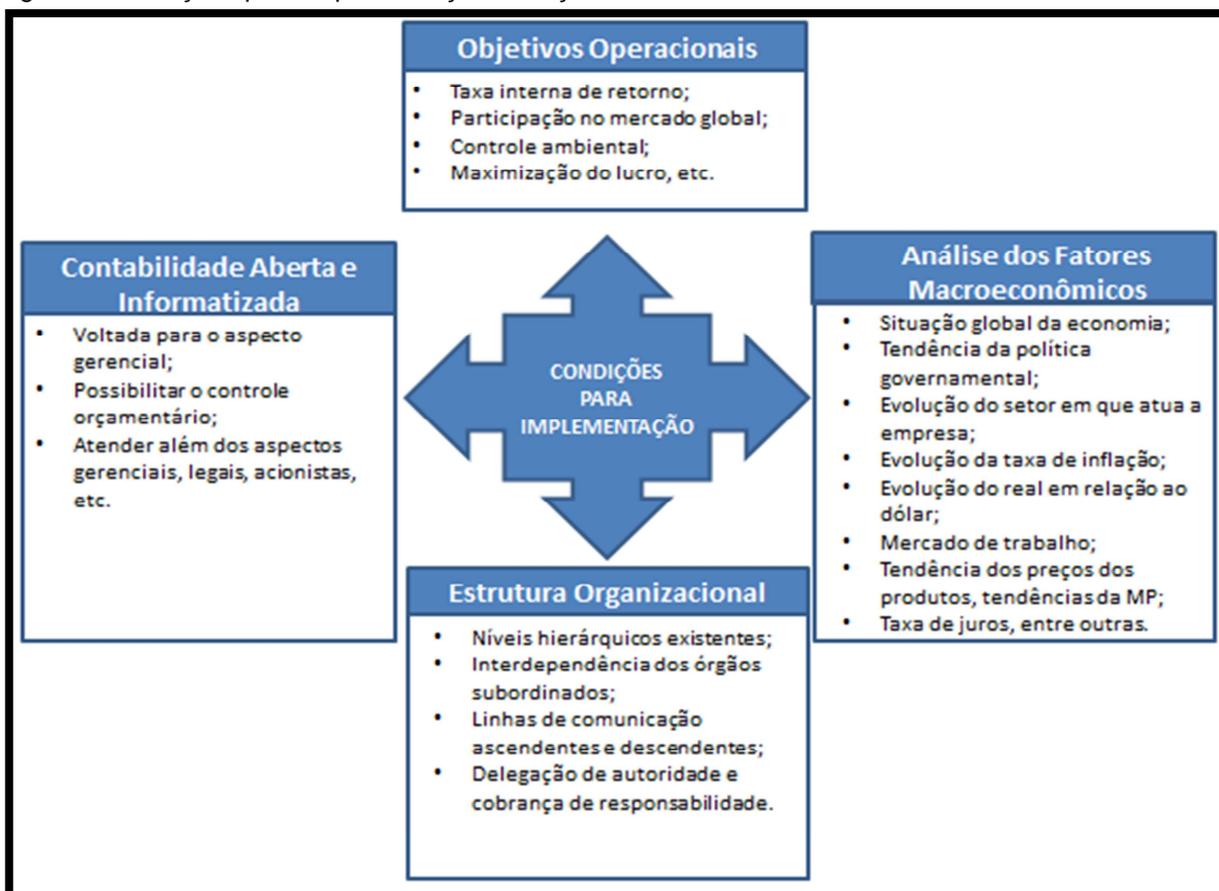
Dessa forma, os centros de responsabilidade permite que o desempenho do administrador seja aferido com base na maneira pela qual o resultado planejado é atingido.

“Centro de responsabilidade é qualquer unidade da empresa liderada por um gerente que é responsável por suas atividades. Eles podem ser classificados com base na dimensão de entradas e saídas em quatro tipos: centros de receitas, custos, lucro e investimentos” (LUNKES, 2003, p. 44).

Existem algumas condições necessárias para implantação do processo orçamentário, que para Lunkes (2003, p. 45) “destaca que o processo orçamentário exige da empresa um sistema de informações, com dados contábeis, históricos adequados e apropriados”.

A empresa para implementar o orçamento deve ter no mínimo estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos, conforme apresenta-se na Figura 5:

Figura 5: Condições para implementação do orçamento



Fonte: Lunkes (2003, p. 47).

2.2.4 Vantagens e limitações

A utilização de um planejamento orçamentário que engloba todas as atividades e operações anuais de uma empresa possui inúmeras vantagens, sendo destacadas como as mais importantes, segundo Sanvicente e Santos (2008, p. 23 - 24):

- a) A existência e a utilização do sistema exigem que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos

efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas;

- b) Por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, este sistema de planejamento força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando o seu grau de participação na fixação de objetivos, mesmo que não sejam os mais altos objetivos da empresa, mas sim na medida do alcance de sua autoridade;
- c) Obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos;
- d) Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através da delegação de poderes e autoridade que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais;
- e) Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa;
- f) Finalmente, a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajusta-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançadas os seus objetivos.

Para Ghelen (2004, p. 15) “as principais vantagens do orçamento são as de obrigar os administradores a pensar à frente, planejando o futuro da empresa, e estabelecendo as expectativas definidas que são a melhor base de avaliação do desempenho posterior”.

Além das vantagens do orçamento, também são apresentadas algumas limitações, que podem ser maiores ou menores dependendo do método orçamentário adotado pela empresa.

Lunkes (2003, p. 49) explica que:

Os orçamentos em geral não permitem identificar as variáveis que influenciam na atuação do gestor e da área de responsabilidade, não evidenciando o resultado do esforço despendido pelo gestor, seja na adaptação às condições que se apresentarem quando da execução dos planos, seja na eficiência com que suas atividades são executadas.

Neste mesmo contexto, Sanvicente e Santos (2008, p. 24 – 25) complementam que esse sistema esbarra com os seguintes obstáculos:

- a) Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo e operações da empresa. Entretanto, se a finalidade é planejar, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro. Afinal de contas, é melhor planejar com consciência do erro que possa estar sendo cometido do que simplesmente admitir o futuro como incerto e não fazer preparativos para enfrenta-lo;
- b) O custo do sistema. É claro que esta técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, ou seja, nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos;
- c) O uso de um sistema desta natureza ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a certo estilo de administração (com participação) que talvez não sejam aceitáveis em algumas empresas. Na empresa com administração de caráter excessivamente autoritário, não se recomenda o emprego desta técnica em suas ramificações de controle e responsabilidade. Planejar e controlar são sempre bom, mas, sem a correspondente delegação de autoridade e responsabilidade, o uso desta técnica acabará por transformar-se mais em um exercício dispendioso do que em uma forma de administrar mais racionalmente os recursos de empresa.

2.3 ORÇAMENTO BASE ZERO

2.3.1 Conceitos e características

“O orçamento base zero propões reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da estaca zero, ao se projetar um novo exercício social” (LUNKES, 2003, p. 94).

O OBZ rejeita a visão tradicional do orçamento e, a ideia de orçamento incremental, sem levar em conta os dados do passado, projeta-se a empresa como fosse um novo empreendimento.

Lunkes (2003, p. 94) comenta sobre a primeira formalização do orçamento base zero:

A primeira formalização do orçamento base zero ocorreu em 1960 no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. No entanto, somente em 1969 a *Texas Instruments* realizou estudos para sua implementação, sendo inicialmente utilizado na Divisão de Assessoria e Pesquisa em 1970. A primeira publicação foi realizada em novembro/dezembro de 1970 na *Harvard Business Review* por Peter. A Pyhrr, mentor do processo na *Texas Instruments*. Em 1973, Pyhrr auxiliou a implementação do orçamento de base zero no Estado da Geórgia.

“O orçamento base zero tem como principais características: análise, revisão e avaliação de todas as despesas propostas e não apenas das previsões de novas ocorrências ou solicitações que ultrapassam o nível de gasto já existente” (GHELEN, 2004, p. 27).

No OBZ os gestores devem justificar o porquê querem apropriar tais recursos em suas contas, e de tal forma que o mesmo apresentará custo benefício para o alcance dos objetivos e metas da organização.

As principais características e objetivos do OBZ são apresentadas para Lunkes (2003, p. 93) como:

- Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
- Focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;

- Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chave do negócio;
- Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas;
- Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Para Pyhrr (1973) o surgimento do orçamento base zero deve-se muito a três problemas comuns no orçamento empresarial, que são:

1. Não terem sido estabelecidos alguns objetivos e metas, ou os objetivos e metas, tal como a direção os entendia e previa, não serem realistas à luz do valor final orçado;
2. Algumas decisões operacionais que afetavam as quantias necessárias não tinham sido tomadas;
3. As quantias do orçamento não eram estritamente alocadas de acordo com as alterações de responsabilidade e de carga de trabalho.

Segundo o mesmo autor, cada gestor é obrigado a preparar um “pacote de decisão” para cada atividade ou operação, e esse pacote inclui análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências de não executar a atividade e benefícios. Dessa forma, Pyhrr (1973, p. 5) explica que o orçamento base zero deve seguir dois passos importantes:

- a) Identificação dos pacotes de decisão;
- b) Priorização dos pacotes de decisão;

2.3.2 Identificação dos pacotes de decisão

Essa etapa envolve a análise e descrição das atividades – futuras e atuais, de modo a identificar e priorizar a alocação dos recursos financeiros às atividades mais importantes, ou seja, os pacotes de decisão.

“O pacote de decisão é um documento que identifica e descreve uma atividade específica, de modo que a administração possa avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para a obtenção dos recursos imediatos e, decidir aprova-la ou rejeitá-la” (LUNKES, 2003, p. 94).

Para Pyhrr (1973, p. 6) a identificação dos pacotes de decisão incluem:

- Finalidade (metas e objetivos);
- Consequências de não se executar a atividade;
- Medidas de desempenho;
- Caminhos alternativos;
- Custos e benefícios.

Os pacotes de decisão podem ser divididos em unidades menores chamadas de variável base zero (VBZ). Os VBZs podem ainda serem divididos em núcleos base zero (NBZ) e, conseqüentemente abertos em variáveis denominadas contas contábeis.

Lunkes (2003, p. 96) explica detalhadamente:

Na elaboração do orçamento de base zero a empresa poderá dividir o método em vários pacotes de decisão. Por conseguinte, os pacotes podem ser também divididos em várias VBZs, e estas podem ser agrupadas formando núcleos base zero. Por exemplo, o pacote de decisão alugueis pode ser dividido em alugueis de imóveis e alugueis de veículos (VBZ); por conseguinte, esse gasto fará parte de um núcleo (NBZ).

Dessa forma, é necessário garantir donos dos pacotes de decisão (PBZ) e principalmente dos VBZ. Lunkes (2003, p.96) complementa que esses donos deverão:

- Estudar e conhecer bem a atual estrutura;
- Dimensionar a estrutura para o exercício seguinte;
- Elaborar a memória de cálculo para cada variável base zero;
- Realizar a comparação com a mesma VBZ do ano anterior;
- Justificar a solicitação dos recursos.

2.3.2.1 Elaboração das metas da unidade de negócio

As metas da unidade de negócio (UDN) devem ser elaboradas pelos altos executivos da organização. Devem ser amplas e procurar avaliar toda unidade. Cada UDN terá um gestor responsável pela execução e pelo controle.

Lunkes (2003, p. 97) explica:

Antes de elaborar as metas das unidades, é necessário definir diretrizes, premissas e padrões gerais, abrangendo análise da situação atual e visão global do negócio, ambiente e conjuntura econômica e social, metas de vendas e marketing, compras, produtividade, entre outros indicadores de desempenho, política de investimentos, recursos humanos, informática, entre outros. Esses fatores podem estar contemplados nos indicadores estratégicos do *balanced scorecard* ou no orçamento estratégico.

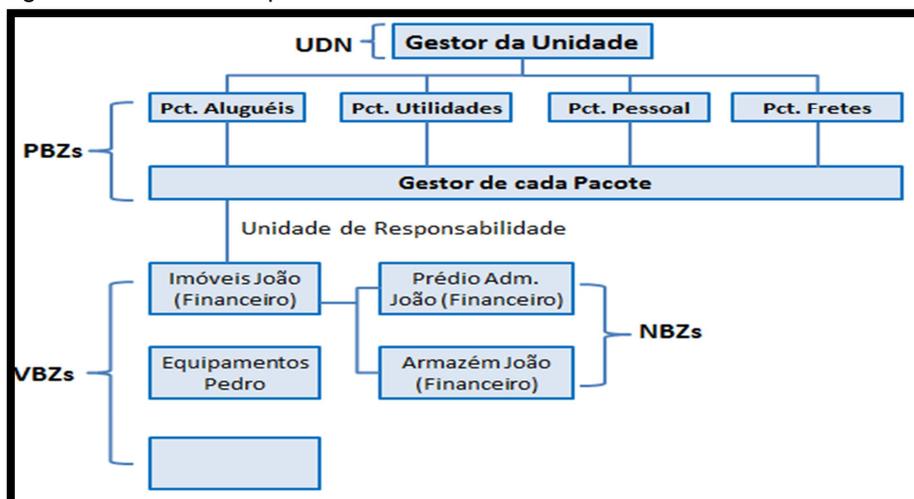
2.3.2.2 Elaboração das PBZs

Após a elaboração das metas orçamentárias da organização, são realizados os pacotes de decisão base zero (PBZ) onde cada gestor deverá defender a solicitação dos recursos para suas unidades.

“A partir da fixação das metas macro orçamentárias são elaboradas os pacotes referentes a cada unidade. É também definida previamente a matriz de responsabilidade de cada pacote de decisão e de cada conta ou VBZ” (LUNKES, 2003, p. 98).

Esta estrutura é apresentada na Figura 6:

Figura 6: Matriz de responsabilidade do OBZ



Fonte: Lunkes (2003, p. 99).

“O gestor de cada pacote realiza a consolidação das VBZs de seu pacote e o defende frente ao dono da unidade de negócio. É responsável pela aprovação e pelo controle dos gastos de referida unidade de responsabilidade” (LUNKES, 2003, p. 98). Após isso, cada gestor defende sua solicitação frente à diretoria da empresa, que então aprova ou recusa o orçamento.

2.3.2.3 Elaboração das VBZs

Após definidos os pacotes de decisão, os mesmos são divididos em variáveis base zero que devem ser similares ou iguais ao plano de contas. Cada VBZ possui um responsável por sua elaboração, monitoramento e controle.

“O responsável pela unidade de responsabilidade (dono da VBZ) deve manter recursos estritamente necessários à manutenção da atividade e satisfação dos clientes internos e externos” (LUNKES, 2003, p. 99).

A responsabilidade pela VBZ inclui também a melhoria contínua através na redução de custos e, em caso de problemas quanto à previsão orçamentária, devem ser utilizadas ferramentas para diagnosticar as distorções.

Lunkes (2003, p. 99) comenta que “o uso de recursos estritamente necessários, no limiar, deve ser bem gerenciado; caso contrário, a empresa pode apresentar resultados negativos a médio e longo prazo”, como:

- Perda de participação no mercado;
- Insatisfação dos clientes;
- Falta de informação;
- Não crescimento;
- Falta de motivação dos colaboradores;
- Não atendimento das obrigações legais, etc.

“Uma vez que foram elaborados os pacotes de decisão, os gestores estão prontos para começar o processo de revisão. Determinar quanto gastar e onde gastar, classificando todos os pacotes em ordem de benefícios para a empresa” (LUNKES, 2003, p. 99).

2.3.3 Priorização dos pacotes de decisão

Segundo Pyhrr (1973, p. 5), “esse passo envolve a avaliação e o escalonamento desses pacotes por ordem de importância, mediante uma análise de custo/benefício ou avaliação subjetiva”.

Os pacotes de decisão são fixados pela alta administração da empresa e, priorizados de acordo com o planejamento estratégico e, podem ser classificados de acordo com o objetivo da organização, para verificar quais itens devem ser respeitados e priorizados.

“Um pacote de decisão representa a operação de um programa particular (unidade de responsabilidade). Esses pacotes representam incrementos que refletem níveis diferentes de atividade e de consumo dos recursos” (LUNKES, 2003, p. 99).

Além disso, Lunkes (2003, p. 101) comenta que “os incrementos nos pacotes de decisão somente devem ser aprovados quando o dono do pacote enfatizar os benefícios e os resultados que o aumento nos gastos trará a empresa. Ele deve descrever minuciosamente os objetivos, recursos materiais e humanos”.

2.3.4 Acompanhamento do OBZ

O acompanhamento do OBZ deve ser acompanhado pela organização e, principalmente pelo analista de orçamento para averiguar, se o realizado está ocorrendo de acordo com o planejado, para eventuais descuidos sejam tomadas providências quanto à regularização.

Lunkes (2003, p. 102) complementa que “sugere-se a criação de uma agenda mensal de acompanhamento para o Analista de Orçamento de cada empresa, com dias específicos e datas cuidadosamente agendadas, levando em conta o fechamento do mês anterior e início do mês seguinte”.

2.3.5 Vantagens e desvantagens do OBZ

Uma das principais desvantagens do OBZ é o tempo de elaboração, pois cada gasto deve ser justificado, ocasionando um maior tempo em sua preparação. Em contrapartida, o OBZ leva a um alcance dos resultados mais efetivos, pois é possível empreender revisões básicas para todos os departamentos a cada ano, evitando assim a perpetuação das ineficiências.

A principal desvantagem do orçamento base zero é o tempo de elaboração. Nesse sentido, o OBZ pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles. O OBZ leva muito mais tempo para ser elaborado do que os orçamentos tradicionais, em virtude de que os gastos devem ser justificados e aprovados. Esse tempo poderia ser gasto em atividades mais produtivas. Uma das vantagens do OBZ é que pode ser implementado em qualquer organização com ou sem fins lucrativos, em atividades industriais, comerciais e de serviço. As atividades normalmente podem ser controladas por meio das relações de contribuição para o resultado global do negócio (LUNKES, 2003, p. 102).

Vantagens do orçamento base zero:

- Força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;

- Fornece informações detalhadas relativas a recursos necessários para se realizarem os fins desejados;
- Chama a atenção para os excessos e duplicidade entre as atividades ou departamentos;
- Concentra-se nas reais necessidades e não nas variações do ano anterior;
- Proporciona melhor acompanhamento do planejado *versus* realizado.

Benefícios do OBZ em relação aos métodos tradicionais:

- Orçamento tradicional cuida de extrapolar o passado acrescentando um aumento de porcentagem ao custo atual. Essa relação preserva o *status quo*, quando os custos benefícios são raramente questionados e, por conseguinte, não são necessariamente alocados recursos para a área onde foram requeridos. O OBZ representa um movimento para alocação de recursos por necessidade e benefício;
- O OBZ cria uma atitude interrogativa em lugar de assumir práticas decorrentes do passado;
- O OBZ focaliza atenção na produtividade e não somente na relação de custo;
- O OBZ aumenta o envolvimento das pessoas e melhora sensivelmente a motivação e o interesse no trabalho.

2.4 ORÇAMENTO EM INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Todas as ações do Terceiro Setor são intervenções sociais: buscam modificar modos de pensar e/ou modos de atuar e/ou modos de sentir. Esse conjunto de modificações vai construindo uma pedagogia social que forma culturas ante as mudanças, segundo o enfoque que a referida intervenção tenha.

“É função do terceiro setor, no seu conjunto, construir formas de intervenção social democráticas, que convertam os atores sociais em sujeitos sociais, ou seja, em cidadãos” (IOSCHPE; CARDOSO *et all*, 2005, p. 36).

O terceiro setor é um conceito, uma expressão de linguagem entre outras. Existe, portanto, no âmbito do discurso e na medida em que as pessoas reconheçam o seu sentido num texto ou numa conversação. Trata-se de uma expressão ainda pouco utilizada no Brasil. Foi traduzida do inglês (*third sector*) e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. No Brasil, começa a ser usada com naturalidade por alguns círculos ainda restritos (IOSCHPE; CARDOSO *et al*, 2005, p. 25).

“Na Administração Pública, de um modo geral, a receita se origina de seu poder impositivo de cobrar tributos, cujo valor obtido é repartido entre os entes da federação e da gerência de seu patrimônio” (NASCIMENTO, 2001, p. 61).

“A receita pública, para fins orçamentários, é classificada, por força da lei, em dois grandes grupos: receitas correntes e receitas de capital. É a classificação por categoria econômica” (NASCIMENTO, 2001, p. 62).

Diante desse escopo, atualmente existem várias instituições do terceiro setor, que dependendo da sua abrangência no cenário de atuação adotam a classificação orçamentária para um acompanhamento e planejamento da organização.

Como sabe-se, a empresa cidadã se desenvolve imersa na sociedade, na qual busca seus clientes, funcionários, fornecedores e outros insumos necessários para sua operação. Ela não se atém apenas aos resultados financeiros expressos pelo balanço, mas inova com a formulação de um balanço social, onde avalia sua contribuição à sociedade.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é abordada por Reis (2008, p. 44):

É o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual do conhecimento, escolher o melhor caminho para lograr os objetivos pré-estabelecidos e fundamentados nos questionamentos das realidades teóricas e empíricas estudadas.

De acordo com Tavares (2000, p. 21) as metodologias de pesquisas “são critérios para a classificação de tipos de pesquisa que variam de acordo com o enfoque dado pelo autor. A divisão obedece a interesses, condições, campos, metodologia, situações, objetivos, objetos de estudo etc.”.

3.1 CLASSIFICAÇÃO

A classificação desta pesquisa é considerada como qualitativa, exploratória e descritiva.

3.1.1 Qualitativa

De acordo com Reis (2008, p. 57) “a pesquisa qualitativa tem como objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados”.

Dessa forma, a abordagem de pesquisa qualitativa considera:

- A relação dinâmica entre o tema e o objeto de estudo e o sujeito.

Segundo Malhotra (2005, p. 66) a pesquisa qualitativa é “uma metodologia de pesquisa exploratória e não estruturada que se baseia em pequenas amostras com o objetivo de prover percepções e compreensão do problema”.

Desta forma, a pesquisa qualitativa é atraente porque é imediata, além da informação obtida ser extremamente rica, sendo expressa de acordo com as palavras do cliente. Neste tipo de pesquisa, obtém-se interação, pois é possível verificar que tipos de respostas estão sendo dadas e que tipos de perguntas e preocupações clientes podem ter.

Percebe-se assim, que a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

3.1.2 Exploratória

Segundo Silva (2003, p. 65), uma pesquisa, tendo em vista seus objetivos, pode ser classificada como pesquisa exploratória: “esta pesquisa é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses”.

Na maioria dos casos esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A pesquisa será delimitada através da exploratória, que segundo Honorato (2004, p. 96), “é a pesquisa que tem como principal objetivo descobrir ideias, percepções, gerar hipóteses mais precisas para um estudo mais aprofundado”.

Subtende-se assim uma maior flexibilidade e versatilidade para a coleta de dados, contribuindo para o refinamento dos dados da pesquisa e o desenvolvimento e apuro das hipóteses. Permite, portanto, alinhar vantagens sobre os aspectos qualitativos das informações à possibilidade de quantificá-los posteriormente.

Money; Babin e Samouel (2003, p. 84) complementam que:

Quando bem conduzida, a pesquisa exploratória abre uma janela para as percepções, comportamentos e necessidades do consumidor. Ela possibilita que as empresas desenvolvam novos produtos bem-sucedidos de maneira mais sistemática. Essa compreensão superior do consumidor leva a decisões eficazes e reconhecimento das oportunidades de mercado, uma definição distinta da área em que sua empresa compete e uma alta probabilidade de produzir produtos inovadores que impulsionam lucros extraordinários.

3.1.3 Descritiva

A pesquisa descritiva é apresentada como:

Constitui em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatístico, com a finalidade de fornecer dados para verificação de hipóteses (MARCONI; LAKATOS, 2010, P.170).

Sendo assim, esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado, a fim de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, que estão relacionados ao objeto de estudo.

3.2 PROCEDIMENTOS

Os procedimentos adotados para esta pesquisa foram classificados em estudo de caso, bibliográfica e documental.

3.2.1 Estudo de caso

O Estudo de Caso é apresentado para Marconi e Lakatos (2010, p. 90) como:

Parte do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes, o método monográfico ou estudo de caso, consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.

Portanto, esse procedimento constitui uma etapa mais concreta de investigação, com finalidade mais restritas de explicação, a fim de presumir uma atitude concreta em relação ao fenômeno e limitação a um domínio particular.

“A vantagem do método consiste em respeitar a totalidade solidária dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo na sua unidade concreta, evitando, portanto, a prematura dissociação de seus elementos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 90).

3.2.2 Bibliográfica

Para Rampazzo (2002, p. 53):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas, etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica previa, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Este tipo de pesquisa auxilia a revisão da literatura e possibilita conhecer e compreender melhor os elementos teóricos para análise do tema e do objetivo escolhido.

Segundo Silva (2003, p. 66) pesquisa bibliográfica “é um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, artigos científicos etc.”.

A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente, as principais fontes bibliográficas podem ser classificadas: livros de referência, como dicionários, enciclopédias etc.

“Na verdade, a pesquisa bibliográfica é a técnica que auxilia o estudante a revisão da literatura possibilitando conhecer e compreender melhor os elementos teóricos que fundamentarão a análise do tema e do objetivo de estudo escolhidos” (REIS, 2008, p. 51).

Assim, Reis (2008, p. 51 - 52) complementa que a pesquisa bibliográfica, por meio da revisão da literatura, impõe-se na produção de conhecimentos acadêmicos com as funções de:

- Auxiliar a definir corretamente os termos ou conceitos que vão fundamentar a pesquisa para assim evitar incorreções e ambiguidade de interpretações, e, quando necessário, esclarecer seu significado específico;
- Elaborar a estrutura conceitual do desenvolvimento do tema;
- Evitar percorrer caminhos já percorridos, ou seja, evitar que a abordagem a ser explorada para o tema já tenha sido estudada, ajudando a mudar o enfoque ou a explorar um aspecto ainda não desenvolvido na literatura;
- Explicar um problema teórico a partir de informações secundárias;
- Obter informações sobre a situação atual do problema pesquisado;
- Conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram estudados sobre ele;
- Verificar opiniões similares e diferentes sobre o problema estudado;
- Descobrir o que já foi estudado, as lacunas e as barreiras – teóricas e metodológicas – do tema pesquisado.

Portanto, é uma técnica de análise e interpretação com grande importância no processo de educação pela pesquisa, pois é o primeiro exercício de iniciação à pesquisa que:

- Fornece os fundamentos teóricos e metodológicos para as primeiras reproduções de conhecimento;
- Auxilia o estudante a desenvolver o espírito de análise e crítica;
- Habilita a exercitar a leitura, o entendimento e a interpretação de conceitos, de ideias e de conteúdos necessários à formação acadêmica;
- Desperta no aluno nos primeiros estágios de nível superior, o espírito de busca intelectual independente.

3.2.3 Documental

Rampazzo (2002, p. 51) define como:

A pesquisa é chamada de “documental” porque procura os documentos de fonte primária, a saber, os “dados primários” provenientes de órgãos que realizaram as observações. Esses “dados primários” podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não escritas. Os arquivos, por sua vez, podem ser públicos e particulares. E os arquivos públicos podem ser nacionais, estaduais e municipais. A pesquisa documental apresenta algumas vantagens. De fato, os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados. E, como subsistem ao longo do tempo, torna-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. Além disso, em muitos casos, a análise dos documentos exige apenas disponibilidade de tempo, tornando significativamente baixo o custo da pesquisa, comparado ao de outros tipos de pesquisa.

Este tipo de pesquisa objetiva investigar e explicar um problema a partir de fatos relatados em documentos.

“Melhor dizendo, a pesquisa documental utiliza-se, primordialmente de documentos que não foram analisados cientificamente, mas que são fontes valiosas de dados e informações antigas” (REIS, 2008, p. 53).

Segundo Silva (2003, p. 66) “a pesquisa documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana. É realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados”.

A pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica por utilizar material que ainda não recebeu tratamento analítico ou podem ser reelaboradas, suas fontes são: registro, regulamentos circulares, ofícios, memorandos, balancetes etc. Essas fontes são muito mais diversificadas e dispersas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERÍSTICAS DA ENTIDADE

A coleta de dados para o presente estudo de caso ocorreu durante o segundo semestre de 2013 entre os meses de agosto e dezembro, em uma instituição de grande porte do estado do Paraná, atuante na área industrial, denominada pelo nome fictício VEIGA&VEIGA LTDA. A mesma categoria de desenvolvimento social dessa entidade pode ser estudada em todo o Brasil.

A empresa estudada tem como objetivo ofertar a educação profissional e tecnológica de excelência por meio da inovação. Oferece também a gestão empresarial, por interação entre o setor produtivo e a universidade.

Hoje composta por 3500 funcionários, alocados em 45 unidades distribuídas pelo estado do Paraná. Este estudo foi realizado em uma unidade de negócio da Região de Curitiba, nas quais constam 133 funcionários voltados para área de Educação e Serviços Tecnológicos e Inovação.

Sua visão é ser referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria no estado do Paraná, partindo da missão que constitui em servir e fortalecer a indústria para melhorar a vida das pessoas. Respeitando os valores primordiais a seguir: transparência, pró-atividade, racionalização, cooperação, confiança, diálogo, autonomia, corresponsabilidade e presença.

Esse grupo trabalha de forma integrada com foco no desenvolvimento industrial e sua representatividade, para promover a educação, o crescimento sustentável e a melhoria de vida das pessoas.

O compromisso maior é com a defesa dos interesses das indústrias. Além disso, promove-se o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores, a formação e educação de jovens, o incentivo à inovação de processos e a adoção de práticas sustentáveis.

Os pilares de atuação são:

1. Educação: oferecer a busca ao desenvolvimento pessoal e profissional de estudantes, trabalhadores, gestores, profissionais, executivos, líderes e empresários da indústria. A criação de maior competitividade no mercado é

encarada como um conjunto de habilidades que reúnam capacitação profissional e conhecimento cultural diversificado. Essas ações garantem estrutura para o desenvolvimento e fortalecimento do profissional do futuro que o mercado exige hoje, como ações de esporte, lazer e cultura nas indústrias e na comunidade como contribuição na valorização humana, promoção social e a melhoria na qualidade de vida;

2. Inovação: o desenvolvimento da inovação e tecnologia para suprir a constante evolução dos setores produtivos do Paraná. A visão de inovação é ampliada, pensando nas necessidades atuais e futuras. As ações de estímulo ao pensamento inovador criam soluções para a indústria no desenvolvimento sustentável. Inovar, não está apenas no avanço tecnológico ou na evolução da ciência. Está em visualizar nos processos ou ideias, o grande momento para o desenvolvimento. Prioriza-se o acesso à tecnologia como forma de promover o desenvolvimento tecnológico das empresas, apoiando seu crescimento e a inovação de seus produtos e processos;

3. Representatividade: a representação política e institucional está em defesa dos legítimos interesses da indústria, valorizando princípios como independência, transparência e ética. O espírito de servir e fortalecer a indústria, para o desenvolvimento sustentável com o objetivo de melhorar a vida das pessoas é a busca permanente da organização. O desenvolvimento de iniciativas para o apoio à internacionalização das indústrias paranaenses, a disponibilidade de recursos e serviços especializados na capacitação empresarial, promoção e inteligência comercial para o fortalecimento de uma cultura exportadora são ações para ajudar no desafio de representar a indústria paranaense;

4. Sustentabilidade: A instituição busca o desenvolvimento sustentável da indústria como um todo. É a busca pelo crescimento com um olhar para o futuro, para as pessoas e para o meio ambiente. Ao agregar benefícios como redução de custos, melhorias no ambiente de trabalho, na saúde e na imagem institucional das empresas, o trabalhador e a sociedade em geral tem mais qualidade de vida e a indústria ganha em produtividade. Por isso defende-se a gestão socialmente responsável que cria condições de melhoria na qualidade de vida do trabalhador é um diferencial de competitividade e de elevação no nível de satisfação das pessoas.

4.2 CONSTRUÇÃO DO ORÇAMENTO

Primeiramente foi realizada uma análise através da pesquisa exploratória e descritiva, para verificar a área de atuação do orçamento, ou seja, através dos estudos realizados proporcionou-se uma maior familiaridade com o problema para torna-lo mais explícito e, o estabelecimento da relação entre as variáveis no objeto de estudo, a fim de descrever as características de determinados fenômenos.

Dessa forma, para construção do orçamento deve ser realizado primeiramente o planejamento estratégico, que constitui na reformulação da missão e visão, análise ambiental e, estabelecimento dos objetivos estratégicos.

Tal análise é necessária para verificar a evolução da empresa de um ano para outro e, de maneira a estabelecer qual o contexto atual de atuação da organização. Após essa análise, torna-se mais compreensível a construção do orçamento.

Na VEIGA&VEIGA de acordo com o estudo realizado, verificou-se que a construção do orçamento parte em princípio da estaca zero, ou seja, nessa organização utiliza-se o OBZ – Orçamento Base Zero.

Por se tratar de uma instituição que possui diversas unidades de negócios pelo Estado do Paraná, são adotados cronogramas e procedimentos para a conclusão da elaboração do orçamento para o próximo ano de competência.

As metas das unidades de negócio (UDN) são elaboradas pelos altos executivos da organização e, então repassadas ao gestor responsável pela execução e controle, os gerentes das respectivas unidades.

No mês de setembro/2013 foram repassados aos Gerentes as diretrizes necessárias para o desenvolvimento do planejamento 2014, bem como as ferramentas necessárias para a realização dessas atividades.

4.2.1 Planejamento estratégico

Nesta etapa é realizada a identificação dos pacotes de decisão, ou seja, envolve a análise e descrição das atividades – futuras e atuais, de modo a identificar

e priorizar a alocação dos recursos financeiros às atividades mais importantes, ou seja, os pacotes de decisão PBZs.

Os PBZs são correlacionados a cada gestor de área, responsável por um processo de atividade/serviço na organização.

Na data de 26 de setembro de 2013 reuniram-se o UDN, PBZs e analista orçamentário, para discutirem as etapas de elaboração do planejamento orçamentário, bem como o estabelecimento das estratégias atuais e futuras da VEIGA&VEIGA.

Após a segunda reunião realizada no dia 04 de outubro de 2013, foram estabelecidos:

1. Missão: promover a educação profissional tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira;

2. Visão: em 05 anos se consolidará como uma referência em educação profissional, em tecnologia e em inovação para indústria, atuando como padrão internacional de excelência, atuando na educação superior, com cursos de graduação, pós-graduação, lato-sensu e stricto-sensu.

3. Análise interna:

a) Pontos fortes:

- ✓ Competências técnicas específicas e diferenciadas;
- ✓ Experiência de mercado consolidada;
- ✓ Multidisciplinaridade;
- ✓ Localização física e Infraestrutura;
- ✓ Capacidade de articulação e rede de parcerias nacionais e Internacionais;
- ✓ Abrangência geográfica de atuação;
- ✓ Identidade e reconhecimento da VEIGA&VEIGA;
- ✓ Sinergia entre os processos;
- ✓ Clima organizacional positivo;

b) Pontos fracos:

- ✓ Força de venda e relacionamento com o mercado ainda em formação;
- ✓ Inteligência de mercado ainda muito inicial;

- ✓ Comunicação e marketing com clientes atuais e potenciais ainda iniciais;
 - ✓ Sem processos e práticas de gestão de projetos;
 - ✓ Sem processos e práticas de gestão do conhecimento;
 - ✓ Sem processos de desenvolvimento de novos produtos;
 - ✓ Sem momentos de criatividade conjunta dos diversos processos da VEIGA&VEIGA;
 - ✓ Sem definição e acompanhamento indicadores e metas de desempenho da Inovação;
4. Análise externa:
- a) Oportunidades:
 - ✓ Capilaridade e força da marca VEIGA&VEIGA;
 - ✓ Reconhecimento da importância da inovação no Brasil;
 - ✓ Setores aquecidos: Construção Civil, Alimentos, Petróleo e Gás;
 - ✓ Mega-eventos: Copa 2014 e Pré-sal;
 - ✓ Necessidade das indústrias se adequarem frente as normas regulamentadoras e fiscalização;
 - ✓ Atração de centros de P&D no Brasil;
 - ✓ Crescimento da utilização das redes sociais;
 - c) Ameaças:
 - ✓ Certa morosidade em determinados processos externos;
 - ✓ Falta de engajamento em determinados processos;
 - ✓ Menor priorização do tema Inovação em definições da VEIGA&VEIGA;
 - ✓ Concorrência crescente de outras consultorias em tecnologia e gestão da inovação no Brasil;
 - ✓ Falta de posicionamento e percepção da VEIGA&VEIGA como prestação de serviços de consultoria junto a empresas;
 - ✓ Mudança de posicionamento do Governo em 2014 com eleições Estaduais;

5. Objetivos estratégicos – 2014 a 2018:

- a) Promover a atividade de transferência de tecnologia, empreendedorismo, inovação e pesquisa aplicada nas empresas do Paraná e no Brasil;
- b) Promover a educação profissional, técnica, tecnológica e programas de Pós-graduação, entre as indústrias, seus trabalhadores e a comunidade;
- c) Manter uma taxa de crescimento da unidade de 30% a.a. por captação de recursos externos seja projetos ou venda de serviços;
- d) Alcançar 80% de sustentabilidade financeira, contribuindo os objetivos da VEIGA&VEIGA;
- e) Medir sistematicamente o valor agregado pela Unidade nas indústrias;
- f) Aumentar a presença ativa e a disseminação da cultura de Educação, Tecnologia, Inovação e Pesquisa Aplicada em todas as regiões do PR e no Brasil;
- g) Efetivar vendas compartilhadas com as demais unidades do Estado;
- h) Fidelizar as unidades nacionais e outros departamentos regionais para prestação de serviços.

4.2.2 Elaboração dos pacotes de decisão

Depois de elaborado as PBZs estes são subdivididos em variáveis base zero – VBZ que possui um responsável por sua elaboração, monitoramento e controle.

Após a reunião que ocorreu no dia 04 de outubro os VBZs foram informados através de seus PBZs sobre os objetivos estratégicos da organização e, portanto, ficou estabelecido o prazo de uma semana para que retornassem a previsão orçamentária para 2014 de suas respectivas áreas.

Na data de 11 de outubro os VBZs apresentaram as suas propostas de faturamento, receitas e despesas com base na divisão do plano de contas e, defenderam-nas de acordo com os benefícios das atividades e satisfação dos clientes internos e externos.

O gestor de cada pacote realizou a consolidação das VBZs e defendeu frente ao dono da unidade de negócio que ocorreu na data de 18 de outubro de 2014, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Elaboração de VBZs

PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTO 2014 VEIGA&VEIGA LTDA	DESPESAS	RECEITAS	ATENDIMENTOS	HORAS	MATRÍCULAS	FATURAMENTO	SUSTENTABILIDADE
	Orçada 2014	Prevista 2014	Previsto 2014	Previsto 2014	Previsto 2014	Previsto 2014	Prevista 2014
TOTAL 2014 =>	19.539.293,70	15.765.573,00	1.062	45.011	7.425	17.349.502,00	80,69%
UNIDADE 01	3.659.900,38	1.000,00	0	0	0	0,00	0,03%
Centro de Responsabilidade 01	2.224.731,16	1.000,00	0	0	0	0,00	0,04%
Centro de Responsabilidade 02	1.382.000,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 03	25.000,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 04	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 05	28.169,22	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
UNIDADE 02	936.650,00	936.650,00	0	0	0	160.000,00	100,00%
Centro de Responsabilidade 06	120.000,00	120.000,00	0	0	0	120.000,00	100,00%
Centro de Responsabilidade 07	571.200,00	571.200,00	0	0	0	0,00	100,00%
Centro de Responsabilidade 08	205.450,00	205.450,00	0	0	0	0,00	100,00%
Centro de Responsabilidade 09	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 10	40.000,00	40.000,00	0	0	0	40.000,00	100,00%
UNIDADE 03	5.196.293,40	4.751.221,00	1.062	45.011	0	7.022.800,00	91,43%
Centro de Responsabilidade 11	0,00	0,00	60	4.000	0	600.000,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 12	0,00	0,00	10	1.000	0	100.000,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 13	633.970,04	490.000,00	24	4.000	0	500.000,00	77,29%
Centro de Responsabilidade 14	571.555,24	457.000,00	50	4.000	0	500.000,00	79,96%
Centro de Responsabilidade 15	546.157,48	369.175,00	90	6.000	0	600.000,00	67,59%
Centro de Responsabilidade 16	432.510,00	300.000,00	600	2.000	0	600.000,00	69,36%
Centro de Responsabilidade 17	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 18	192.013,36	63.119,00	100	2.000	0	58.800,00	32,87%
Centro de Responsabilidade 19	581.101,24	410.000,00	45	4.400	0	450.000,00	70,56%
Centro de Responsabilidade 20	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 21	246.275,84	200.000,00	8	2.000	0	240.000,00	81,21%
Centro de Responsabilidade 22	434.526,72	758.652,00	20	3.000	0	495.000,00	174,59%
Centro de Responsabilidade 23	138.310,00	0,00			0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 24	623.843,48	441.175,00	35	8.111	0	479.000,00	70,72%
Centro de Responsabilidade 25	2.600,00	62.100,00	0		0	0,00	2388,46%
Centro de Responsabilidade 26	793.430,00	1.200.000,00	20	4.500	0	2.400.000,00	151,24%

Continua

Continuação

PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTO 2014 VEIGA&VEIGA LTDA	DESPESAS	RECEITAS	ATENDIMENTOS	HORAS	MATRÍCULAS	FATURAMENTO	SUSTENTABILIDADE
	Orçada 2014	Prevista 2014	Previsto 2014	Previsto 2014	Previsto 2014	Previsto 2014	Prevista 2014
UNIDADE 04	6.596.153,27	4.248.902,00	0	0	4.789	4.338.902,00	64,41%
Centro de Responsabilidade 27	27.900,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 28	211.326,06	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 29	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 30	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 31	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 32	1.600,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 33	12.000,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 34	71.200,00	0,00	0	0	558	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 35	53.000,00	0,00	0	0	86	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 36	518.573,23	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 37	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 38	500,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 39	170.200,00	69.480,00	0	0	494	69.480,00	40,82%
Centro de Responsabilidade 40	92.700,00	15.000,00	0	0	400	15.000,00	16,18%
Centro de Responsabilidade 41	3.700,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 42	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 43	0,00	30.000,00	0	0	650	30.000,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 44	237.355,12	159.408,00	0	0	414	159.408,00	67,16%
Centro de Responsabilidade 45	321.454,72	120.000,00	0	0	560	120.000,00	37,33%
Centro de Responsabilidade 46	166.488,40	10.000,00	0	0	200	10.000,00	6,01%
Centro de Responsabilidade 47	249.820,12	30.960,00	0	0	121	30.960,00	12,39%
Centro de Responsabilidade 48	500,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 49	3.000,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 50	500,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 51	1.100,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 52	880.514,28	706.755,00	0	0	360	706.755,00	80,27%
Centro de Responsabilidade 53	375.831,04	233.898,00	0	0	152	233.898,00	62,23%
Centro de Responsabilidade 54	30.500,00	148.046,00	0	0	58	148.046,00	485,40%
Centro de Responsabilidade 55	239.316,08	159.621,00	0	0	89	159.621,00	66,70%

Continua

Continuação

PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTO 2014 VEIGA&VEIGA LTDA	DESPESAS	RECEITAS	ATENDIMENTOS	HORAS	MATRÍCULAS	FATURAMENTO	SUSTENTABILIDADE
	Orçada 2014	Prevista 2014	Previsto 2014	Previsto 2014	Previsto 2014	Previsto 2014	Prevista 2014
Centro de Responsabilidade 56	459.368,08	482.225,00	0	0	178	482.225,00	104,98%
Centro de Responsabilidade 57	17.900,00	65.349,00	0	0	38	65.349,00	365,08%
Centro de Responsabilidade 58	52.951,86	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 59	256.100,00	308.160,00	0	0	49	308.160,00	120,33%
Centro de Responsabilidade 60	327.500,00	650.000,00	0	0	110	650.000,00	198,47%
Centro de Responsabilidade 61	1.001.200,00	900.000,00	0	0	205	900.000,00	89,89%
Centro de Responsabilidade 62	16.700,00	0,00	0	0	20	90.000,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 63	86.000,00	160.000,00	0	0	47	160.000,00	186,05%
Centro de Responsabilidade 64	5.000,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 65	27.700,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 66	676.654,28	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 67	0,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
UNIDADE 05	3.150.296,65	5.827.800,00	0	0	2.636	5.827.800,00	184,99%
Centro de Responsabilidade 68	6.500,00	500.000,00	0	0	406	500.000,00	7692,31%
Centro de Responsabilidade 69	326.187,97	1.400.000,00	0	0	820	1.400.000,00	429,20%
Centro de Responsabilidade 70	205.850,82	530.000,00	0	0	320	530.000,00	257,47%
Centro de Responsabilidade 71	14.961,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 72	249.399,26	440.000,00	0	0	240	440.000,00	176,42%
Centro de Responsabilidade 73	14.022,00	100.000,00	0	0	55	100.000,00	713,17%
Centro de Responsabilidade 74	193.500,00	580.000,00	0	0	325	580.000,00	299,74%
Centro de Responsabilidade 75	192.500,00	0,00	0	0	0	0,00	0,00%
Centro de Responsabilidade 76	674.955,16	340.000,00	0	0	66	340.000,00	50,37%
Centro de Responsabilidade 77	595.368,12	750.000,00	0	0	168	750.000,00	125,97%
Centro de Responsabilidade 78	363.150,20	210.000,00	0	0	55	210.000,00	57,83%
Centro de Responsabilidade 79	46.000,00	350.000,00	0	0	70	350.000,00	760,87%
Centro de Responsabilidade 80	267.902,12	627.800,00	0	0	111	627.800,00	234,34%

Fonte: VEIGA&VEIGA (2014)

4.2.1 Priorização dos pacotes de decisão

Na data de 18 de outubro de 2013, os responsáveis pelos PBZs juntamente com o UDN realizaram uma reunião para avaliação e escalonamento desses pacotes por ordem de importância, mediante uma análise de avaliação subjetiva.

Esta análise teve como embasamento o plano de contas adotado pela VEIGA&VEIGA classificado em dois grandes grupos, despesas – consolida os gastos realizados, classificáveis como despesas correntes ou como despesas de capital e, receitas – consolida as receitas obtidas pelas entidades classificáveis como receitas correntes ou receitas de capital.

Este plano de contas é importante pois explica a real importância de apropriação das receitas e despesas dentro de cada unidade de negócio e, respectivas áreas.

A subdivisão dessas classes é apresentada no Quadro 01:

Quadro 1: Plano de contas

CÓDIGO	NOME DA CONTA	OBSERVAÇÕES
1º	<u>DESPESAS</u>	
1.1	DESPESAS CORRENTES	Consolida os gastos realizados na manutenção das atividades, classificáveis como aplicações diretas e transferências correntes.
1.1.1	PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	Consolida as despesas realizadas pelas Entidades com a remuneração das pessoas que integram o quadro do Sesi e SENAI: empregados, temporários, bolsistas, estagiários e com o pagamento dos encargos trabalhistas e assistenciais pertinentes.
1.1.1.1	BOLSAS E ESTÁGIOS	Despesas com a concessão de bolsas e auxílios a empregados e estagiários contratados da entidade e outros.
a)	Estudantes do Sistema Indústria (Funcionários VEIGA&VEIGA)	Despesas com a concessão de bolsas e auxílios a empregados da entidade para participação em cursos de especialização, mestrado, doutorado e outros de longa duração.
b)	Bolsa Auxílio a Estagiários	Despesas com a concessão de bolsas e auxílios a estagiários contratados para a prestação de serviços a Entidade, através da área de Recursos Humanos.
1.1.2	OCUPAÇÃO E UTILIDADES	Este subgrupo consolida as despesas a serem efetuadas pela entidade com a locação de imóveis, seja de Pessoa Física ou Jurídica, pagamento de energia elétrica, de água e esgoto, telefonia, etc.
a)	Locação de Imóveis - Pessoa Física	Despesas com o pagamento de aluguéis de imóveis utilizados pela entidade, locados de pessoa física, incluindo os intermediados por Imobiliária.
b)	Locação de Imóveis - Pessoa Jurídica	Despesas com o pagamento de aluguéis de imóveis utilizados pela entidade locados de pessoa jurídica, incluindo os intermediados por Imobiliária.
c)	Locação de Espaço para Arquivo Documental	Despesas com serviços de armazenagem e transporte de documentos da entidade provenientes da empresa terceirizada de arquivos.
d)	Energia Elétrica	Despesas com o pagamento de taxas de consumo de energia elétrica, ligações e religações.
e)	Água e Esgoto	Despesas com o pagamento de taxas de serviços de água e esgoto.
f)	Telefonia	Despesas com o pagamento de serviços de telefonia e recarga de celulares.
g)	Internet	Despesas com o pagamento de serviços de internet.

Continua

Continuação

CÓDIGO	NOME DA CONTA	OBSERVAÇÕES
1.1.3	MATERIAIS	Este subgrupo consolida as despesas com a aquisição de materiais de duração limitada pelo tempo em função de sua utilização, deterioração e fragilidade. (Não enquadráveis no grupo de despesa de capital).
a)	Material de Expediente	Despesas com a aquisição de materiais de escritório, tais como lápis, carimbos, borrachas, cliques, etiquetas, pastas, lixeira para papéis, blocos, papéis diversos, livros para consultas internas, crachás, molduras para certificados, quadro de avisos, quadro branco, giz, apagadores, porta banner e etc.
b)	Material Didático	Despesas com a aquisição de materiais utilizados nos cursos ministrados pela entidade: pré escola, colégio, cursos técnicos, tecnológicos, graduação e especialização, aperfeiçoamento, qualificação, etc.
c)	Combustíveis, Lubrificantes e Gás Engarrafado	Despesas com a aquisição de gasolina, óleo diesel, álcool, querosene, graxas, fluidos e óleos frios, gás engarrafado, etc., utilizados nos veículos, instalações, cozinhas e cantinas da entidade.
d)	Cartuchos e Toner	Despesas com a aquisição de cartuchos e toner para impressoras e fotocopiadoras
e)	Material para Manutenção de Computadores	Despesas com a aquisição de cd, protetor de tela, suporte, mouse, mouse pad, teclado, fone de ouvido, caixa de som, pen drive, materiais de rede lógica e outros materiais similares relacionados à computadores.
f)	Software - Aquisição	Despesas com a aquisição de direito de uso de Softwares, cuja aquisição não exija maiores implantações técnicas. São os chamados software de prateleira.
g)	Material de Reprodução Gráfica e Editoração	Despesas com a aquisição de materiais para produção de apostilas e outros materiais confeccionados pela Entidade.
h)	Gêneros Alimentícios	Despesas com a aquisição de gêneros alimentícios para uso da entidade. Exemplo: água, café, açúcar, itens para merenda escolar como: sucos, queijo, arroz, feijão, carnes, verduras, etc.
i)	Lanches e Refeições	Despesas com a aquisição de produtos alimentícios prontos para consumo. Exemplo: sanduíches, salgados, refeições, bolos, bolacha, biscoitos, bombons para distribuição em cursos, refrigerantes, balas, pirulitos, coffee break para reuniões, frutas e etc.
j)	Vestuário e Rouparia	Despesas com a aquisição de uniformes. Exemplo: jalecos, aventais, saias, calças, bonés, camisas, camisetas, artigos de cama e mesa.
k)	Material de Limpeza e Higiene	Despesas com a aquisição de material de limpeza e produtos de higiene.
l)	Material Médico	Despesas com a aquisição de medicamentos, materiais e instrumental utilizados em consultórios médicos, bem como aquisições de medicamentos e materiais para primeiros socorros.
m)	Material Odontológico	Despesas com a aquisição de medicamentos, materiais e instrumental utilizados em consultórios odontológicos.
n)	Material Químico e Laboratorial	Despesas com a aquisição de materiais, instrumental, produtos químicos, e os destinados a realização de análises laboratoriais.
o)	Embalagens	Despesas com a aquisição de embalagens para utilização imediata, tais como embalagens para alimentos ou equipamento.
p)	Material de Manutenção Bens Imóveis	Despesas com a aquisição de materiais para manutenção de edificações e instalações pertencentes à edificação. Exemplo: Fôrmica, madeira, arames, areia, azulejos, telhas, lâmpadas, fios, tintas, interruptores, tomadas, extintores, materiais para hidrantes e outros artigos similares.
q)	Material de Manutenção Bens Móveis	Despesas com a aquisição de materiais para manutenção de máquinas, equipamentos, veículos e aquisição de materiais para manutenção de máquinas, equipamentos, veículos e
r)	Material para Comunicação	Despesas com a aquisição de microfones, aparelhos telefônicos, caixas de som, rádios de comunicação, e outros não enquadráveis no grupo de despesa de capital/patrimônio.
s)	Material Esportivo e de Recreação	Despesas com a aquisição de materiais destinados à prática de educação física e desportos e materiais para recreação. Exemplo: bolas, raquetes, redes de vôlei e futebol, uniforme esportivo e etc.
t)	Material de Copa e Cozinha	Despesas com a aquisição de materiais de copa e cozinha. Exemplo: bandejas, talheres, toalhas, garrafas térmicas e outros artigos.
u)	Material de Segurança e Acessórios Operacionais	Despesas com a aquisição de materiais de segurança para proteção individual.
v)	Materiais para Produção de Bancadas Didáticas	Despesas com a aquisição de materiais para produção de bancadas didáticas, bem como produtos para compor a bancada.
1.1.4	TRANSPORTES E VIAGENS	Este subgrupo de contas consolida as despesas com aquisição de passagens nacionais e internacionais, pagamento de hospedagens, diárias e ajuda de custo, reembolso pela utilização de veículo próprio quando em viagens a serviço da entidade.
a)	Passagens Nacionais	Despesas com a aquisição de passagens aéreas, terrestres, marítimas e fluviais, quando em viagem a serviço no País.
b)	Passagens Internacionais	Despesas com a aquisição de passagens aéreas, terrestres, marítimas e fluviais, quando em viagem a serviço no Exterior.
c)	Hospedagens - Internacionais	Despesas de hospedagem, taxa de serviço do hotel e taxa de turismo, quando em viagem a serviço no exterior.
d)	Hospedagens - Nacionais	Despesas de hospedagem, taxa de serviço do hotel, taxa de turismo e ISS sobre o valor da hospedagem, quando em viagem a serviço no país.
e)	Diárias e Viagens no País	Despesas com a concessão de diárias a empregados para fazer face a despesas de viagens a serviço, no País.
f)	Diárias e Viagens no Exterior	Despesas com a concessão de diárias a empregados para fazer face a despesas de viagens a serviço, no Exterior.
g)	Reembolso pela Utilização de Veículo Próprio	Despesas com utilização de veículos de propriedade de empregados, quando em viagem a serviço da entidade.
h)	Táxi em Viagem	Despesas com serviços de taxi de empregados a serviço da entidade quando em viagem.
i)	Combustíveis em Viagens	Despesas com abastecimento de combustível nos veículos da entidade utilizados por empregados quando em viagem a serviço da entidade.

Continua

Continuação

CÓDIGO	NOME DA CONTA	OBSERVAÇÕES
1.1.5	MATERIAL DE DISTRIBUIÇÃO GRATUITA	
a)	Prêmios, Brindes e Condecorações	Despesas com a concessão de premiações em moeda, confecção de brasões, escudos, distintivos, medalhas, trofeus, estojos, diplomas, canetas, etc.
1.1.6	SERVIÇOS DE TERCEIROS	Este subgrupo reúne as despesas com a contratação de serviços de natureza eventual, prestados por terceiros, pessoa física ou pessoa jurídica.
a)	Traduções - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços de tradução e/ou versão de textos, artigos, contratos, convênios, relatórios, etc., prestados por pessoa física.
b)	INSS 20% Traduções - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços de tradução e/ou versão de textos, artigos, contratos, convênios, relatórios, etc., prestados por pessoa física.
c)	Traduções - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de tradução e/ou versão de textos, artigos, contratos, convênios, relatórios, etc., prestados por pessoa jurídica.
d)	Assessoria e Consultoria - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços de assessoria e consultoria especializadas, prestados por pessoa física, bem como apresentação de palestras em geral.
e)	INSS 20% Assessoria e Consultoria - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços de assessoria e consultoria especializadas, prestados por pessoa física, bem como apresentação de palestras.
f)	Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de assessoria e consultoria especializadas, prestados por pessoa física, bem como apresentação de palestras em geral.
g)	Serviços de Administração de Bolsa Auxílio	Despesas com taxa de administração de Bolsa Auxílio do Agente de Integração de Estágios.
h)	Serviço de Administração de Cartão e Serviços	Despesas com contratação de operadoras e administradoras de cartões.
i)	Serviços de Cobrança	Despesas com a prestação de serviço de cobrança de clientes inadimplentes através da empresa contratada.
j)	Auditoria - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de auditoria contábil, de gestão, processos e etc, prestados por pessoa jurídica.
1.1.7	INFORMÁTICA	
a)	Aluguel de Equipamentos de TI	Despesas com a locação de computadores, notebooks, impressoras, servidores, switches, roteadores com prazo determinado para devolução.
b)	Serviços de Manutenção de Hardware	Despesas com serviços de manutenção e/ou conserto de hardware: componentes eletrônicos, circuitos integrados e placas que compõem computadores, impressoras, servidores, notebooks, entre outros equipamentos de TI. Considera-se hardware que compõem os equipamentos físicos.
c)	Serviços de Manutenção de Redes	Despesas com serviços de instalação e/ou manutenção de rede física interna.
d)	Serviços de Manutenção e Desenvolvimento de Softwares	Despesas com serviços de manutenção/suporte mensal de sistemas já instalados.
1.1.8	MÉDICOS E LABORATORIAIS	
a)	Médicos e Laboratoriais - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços médicos e laboratoriais, devidamente autorizados nos termos da regulamentação vigente, que se refiram a atendimento médico, assistência hospitalar, radiografias, serviços de enfermagem, exames laboratoriais e outros. Prestados por pessoa física.
b)	INSS 20% Médicos e Laboratoriais - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços médicos e laboratoriais, prestados por pessoa física.
c)	Médicos e Laboratoriais - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços médicos e laboratoriais, devidamente autorizados nos Termos da regulamentação vigente, que se refiram a atendimento médico, assistência hospitalar, radiografias, serviços de enfermagem, exames laboratoriais e outros. Prestados por pessoa jurídica.
1.1.9	ODONTOLÓGICOS	
a)	Odontológicos - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços, devidamente autorizados nos termos da regulamentação vigente, que se refiram a atendimento odontológico, radiografias e assemelhados, que pela sua natureza, digam respeito a trabalho no segmento odontológico e prestados por pessoa física.
b)	INSS 20% Odontológicos - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços odontológicos, prestados por pessoa física.
c)	Odontológicos - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços, devidamente autorizados nos termos da regulamentação vigente, que se refiram a atendimento odontológico, radiografias e assemelhados, que pela sua natureza, digam respeito a trabalho no segmento odontológico e prestados por pessoa jurídica.
1.1.10	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	
a)	Publicidade e Propaganda - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de publicidade, propaganda, anúncios e qualquer veiculação destinada à divulgação institucional das atividades desenvolvidas pela Entidade.
b)	Clipping, Foto e Imagem - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de fotografias, filmagem e clipping (processo de selecionar notícias em jornais, revistas, sites e outros meios de comunicação, geralmente impressos, para resultar num apanhado de recortes sobre assuntos de interesse) destinada à divulgação institucional das atividades desenvolvidas pela Entidade.
c)	Serviços de Call Center	Despesas com a contratação de serviços de empresas especializadas em atendimentos via Call Center, com o objetivo de divulgação e informações ao público interno e externo.
1.1.11	PROMOÇÕES E EVENTOS	
a)	Recepções e Homenagens - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços destinados a organização de recepções, homenagens e formaturas. Prestados por pessoa física.
b)	20% INSS Recepções e Homenagens - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços de recepções e homenagens, prestados por pessoa física.
c)	Recepções e Homenagens - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços destinados a organização de recepções, homenagens e formaturas. Prestados por pessoa jurídica.
d)	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços destinados a organização de congressos, conferências, seminários e feiras. Prestados por pessoa física.
e)	20% INSS Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços de recepções e homenagens, prestados por pessoa física.
f)	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços destinados a organização de congressos, conferências, seminários e feiras. Prestados por pessoa jurídica.

Continua

Continuação

CÓDIGO	NOME DA CONTA	OBSERVAÇÕES
1.1.12	TÉCNICOS EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	
a)	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	Despesas com a contratação eventual de especialistas e instrutores na área de Educação. Prestados por pessoa física.
b)	INSS 20% Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços técnicos em educação profissional, prestados por pessoa física.
c)	Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação eventual de especialistas e instrutores na área de Educação. Prestados por pessoa jurídica.
1.1.13	SERVIÇOS DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	
a)	Serviços de Limpeza e Conservação - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços de limpeza e conservação das instalações da entidade.Exemplo: serviços de jardinagem, limpeza, lavagem da edificação, poda de arvores, limpeza de caixa d'água e calhas e etc. Prestados por pessoa física.
b)	INSS 20% Serviços de Limpeza e Conservação - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços de limpeza e conservação, prestados por pessoa física.
c)	Serviços de Limpeza Conservação - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de limpeza e conservação das instalações da entidade.Exemplo: serviços de jardinagem, limpeza, lavagem da edificação, poda de arvores, limpeza de caixa d'água e calhas e etc. Prestados por pessoa jurídica.
d)	Serviços de Lavanderia	Despesas com a contratação de serviços de lavagem de vestuário e roupa, bem como de cama e mesa, prestados exclusivamente por pessoa jurídica.
1.1.14	MANUTENÇÃO E REPAROS DE BENS MÓVEIS E IMÓVEIS	
a)	Manutenção e Reparo de Bens Imóveis - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços de reparos, adaptações, reformas e ações de conservação de bens imóveis. Exemplo: troca de telhas, conservação de pintura, troca de vidros, conserto de calçadas e estacionamento, pintura de grades e janelas, manutenção de elevadores, cargas e recargas de extintores, manutenção de hidrantes, manutenção de portões de acesso e ar condicionado central e etc., prestados por pessoa física.
b)	INSS 20% Manutenção e Reparos de Bens Imóveis - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços de manutenção e reparos de bens imóveis, prestados por pessoa física.
c)	Manutenção e Reparo de Bens Imóveis - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de reparos, adaptações, reformas e ações de conservação de bens imóveis. Exemplo: troca de telhas, conservação de pintura, troca de vidros, conserto de calçadas e estacionamento, pintura de grades e janelas, manutenção de portões de acesso e ar condicionado central e etc., prestados por pessoa jurídica.
d)	Manutenção e Reparo de Bens Móveis - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços de reparos, adaptações, reformas e ações de conservação de bens móveis, tais como ar condicionado tipo split ou janela, prestados por pessoa física.
e)	INSS 20% Manutenção e Reparos de Bens Móveis - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços de manutenção e reparos de bens móveis, prestados por pessoa física.
f)	Manutenção e Reparo de Bens Móveis - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de reparos, adaptações, reformas e ações de conservação de bens móveis, tais como ar condicionado tipo split ou janela, prestados por pessoa jurídica.
1.1.15	SEGURANÇA E VIGILÂNCIA	
a)	Segurança e Vigilância - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de segurança, vigilância, portaria e serviços de monitoramento. Prestados por pessoa jurídica.
1.1.16	LOCAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	
a)	Locação de Equipamentos - Pessoa Física	Despesas com aluguel de equipamentos, máquinas e aparelhos de qualquer natureza com exceção de equipamentos de informática. Locação de pessoa física.
b)	INSS 20% Locação de Equipamentos - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a locação de equipamentos, prestados por pessoa física.
c)	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	Despesas com aluguel de equipamentos, máquinas e aparelhos de qualquer natureza com exceção de equipamentos de informática, locação de pessoa jurídica.
d)	Locação de Materiais	Despesas com locação de materiais em geral não enquadráveis em locação de equipamentos. Exemplo: toalhas industriais, cadeiras, mesas, brinquedos, containers, armários e etc.
1.1.17	LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	
a)	Locação de Veículos	Despesas com a locação de veículos sem motoristas para o transporte de empregados e prestadores de serviços quando a serviço da entidades, prestados por pessoa jurídica.
b)	Locação de Veículos com Motorista	Despesas com a locação de veículos com motorista para o transporte de empregados e prestadores de serviços quando a serviço da entidade, prestados por pessoa jurídica.
1.1.18	ASSINATURAS DE PERIÓDICOS, ANUIDADES E PUBLICAÇÕES	
a)	Assinatura de Periódicos e Anuidades - Pessoa Jurídica	Despesas com a aquisição de assinaturas de jornais, revistas, boletins, livros e publicações técnicas, não se encaixa neste grupo compras avulsas em bancas, lojas e etc.
1.1.19	SEGUROS	
a)	Seguro de Veículos	Despesas com o pagamento de prêmios por seguro de veículos, inclusive cobertura de danos causados a pessoas ou a bens de terceiros.
b)	Seguro de Imóveis	Despesas com o pagamento de prêmios por seguro de imóveis, inclusive cobertura de danos causados a pessoas ou a bens locados de terceiros.
c)	Seguro de Funcionários	Despesas com o pagamento de prêmios por seguro de funcionários.
d)	Seguro de Alunos	Despesas com o pagamento de prêmios por seguro de alunos.

Continua

Continuação

CÓDIGO	NOME DA CONTA	OBSERVAÇÕES
1.1.20	SERVIÇOS GRÁFICOS, CÓPIAS E REPRODUÇÕES	
a)	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	Despesas com serviços de fotocópias e encadernações, bem como serviços de impressão com ou sem operador, prestados por pessoa jurídica.
b)	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	Despesas com impressão de apostilas, notas fiscais, documentos, formulários, boletins, manuais, cartazes, livros, folders, banners, pastas e similares, realizados por pessoa jurídica. Integram nesta conta as despesas com adesivagem e envelopamento de bens.
1.1.21	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL	
a)	Serviços de Comunicação em Geral	Serviços de empresa especializada em Comunicação em geral, tais como: Comunicação privativa por satélite (videoconferências, serviços de transmissão da informação, assinatura por TV a cabo).
1.1.22	TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	
a)	Serviços de Editoração Eletrônica	Despesas com a contratação de serviços na área de editoração de imagem, vídeo, som, etc.
b)	Serviços Técnicos especializados - Pessoa Física	Despesas com a contratação de serviços técnicos e especializados. Prestados por Pessoa Física.
c)	INSS 20% Serviços Técnicos Especializados - Pessoa Física	Despesas com INSS - parte Patronal referente a contratação de serviços técnicos especializados, prestados por pessoa física.
d)	Serviços Técnicos especializados - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços técnicos e especializados. Prestados por Pessoa Jurídica.
1.1.23	FRETES E TRANSPORTE DE ENCOMENDAS	
a)	Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços para transporte de equipamentos e de materiais em geral, serviços de Motoboy e transportadoras. Exemplo: envio de máquinas de uma unidade à outra, entrega de documentos, transporte de móveis e máquinas. Prestados por Pessoa Jurídica.
b)	Serviços Postais	Despesas com o pagamento de serviços de correio. Exemplo: envio de malotes, cartas, sedex e remessas diversas através de agência dos correios.
1.1.24	TRANSPORTES URBANOS	
a)	Taxi e Locomoção	Despesas com locomoção de empregados e estagiários a serviço da entidade, comprovados através de Recibos, Notas Fiscais e Comprovante de Despesa.
1.1.25	SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	
a)	Serviços de Alimentação	Despesas com serviços de alimentação, onde o prestador de serviço, além de fornecer o alimento é o responsável em servi-lo durante o evento.
1.1.27	TREINAMENTO E AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	
a)	Inscrições em Cursos, Congressos e Feiras	Despesas com inscrições em congressos ou cursos de curta duração, feiras, palestras, seminários, coaching, voltados para os empregados da Entidade.
1.1.28	AQUISIÇÃO DE LICENÇA DE USO	
a)	Softwares - Aquisição de Licenças e Mensalidades - Pessoa Jurídica	Despesas com aquisição de licenças de uso de softwares e mensalidades de softwares existentes cujos direitos e autoria pertencem a terceiros.
1.1.29	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS	
a)	Serviços de Chaveiro - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de serviços de chaveiro pessoa jurídica.
b)	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Despesas com a contratação de outros serviços pessoa jurídica, não enquadráveis nas demais contas do subgrupo.
1.2	DESPESAS FINANCEIRAS	Este subgrupo consolida as despesas decorrentes de empréstimos e financiamentos contratados e a contratar, de taxas bancárias, de multas, de juros e corretagens, de descontos financeiros concedidos, etc.
1.2.1	DESPESAS BANCÁRIAS	
a)	Tarifa de SICOB	Despesas referentes a tarifa de sicob cobrados por Instituições Financeiras.
b)	Tarifa sobre Cartão Débito e Crédito	Despesas com tarifas de cartões de crédito ou débito de administradoras de cartões ou instituições bancárias.
1.2.2	DESCONTOS FINANCEIROS CONCEDIDOS	
a)	Descontos Financeiros Concedidos	Despesas com descontos financeiros concedidos aos clientes.
1.2.3	OUTROS GASTOS FINANCEIROS	
a)	Tarifa de Transações Financeiras	Despesas com transações financeiras tais como: tarifa por pagamentos com TED, DOC, Cheques e Tarifas por transações em moeda estrangeira.
b)	Tarifa de Manutenção de Contas	Despesas com manutenção de contas bancárias.
1.3	IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES	Este subgrupo consolida as despesas com o pagamento de tributos federais, estaduais e municipais.
1.3.1	IMPOSTOS ESTADUAIS	
a)	IPVA	Despesas com pagamento de Imposto sobre Propriedade de Veículo Automotor - IPVA que não sejam de propriedade das entidades, porém que estejam sobre a responsabilidade das mesmas.
b)	Licenciamentos de Veículos	Despesas com pagamento de Licenciamento Anual de Veículos de propriedade das entidades, ou de outros veículos que estejam sobre a sua responsabilidade.
1.3.2	IMPOSTOS MUNICIPAIS	
a)	IPTU/ITR	Despesas com o pagamento de IPTU/ITR.
1.3.3	TAXAS	
a)	Taxas CREA	Despesas com o pagamento de ART de Conselhos de Classe e Órgãos Reguladores de Atividades Profissionais Regulamentadas.
b)	Anuidades de Conselho de Classe	Despesas com o pagamento de anuidades de conselho de classe mediante necessidades especificadas de cada serviço prestado pelas entidades.
c)	Taxas Municipais e Estaduais	Despesas com o pagamento de taxas de incêndio, taxas de alvarás, taxas de emissão de carteira de identidade e taxas de vistoria do corpo de bombeiros, taxas de expediente.

Continua

Continuação

CÓDIGO	NOME DA CONTA	OBSERVAÇÕES
1.4	DESPESAS DE CAPITAL	
1.4.1	INVESTIMENTOS	Este subgrupo consolida as despesas com o planejamento e a execução de obras, inclusive com a aquisição de bens móveis e imóveis, instalações, equipamentos e material permanente.
1.4.1.1	BENS IMÓVEIS	
a)	Prédios	Despesas com a aquisição de prédios, casas, barracões e etc.
b)	Construções em Andamento	Despesas com a contratação de obras.
c)	Instalações	Despesas com instalações para uso da entidade. Exemplos: sistema de exaustão e sistemas de segurança.
d)	Benfeitorias em Imóveis de Terceiros	Despesas com reformas e instalações em imóveis de terceiros utilizados pela entidade através de contratos de aluguel ou comodato.
1.4.1.2	BENS MÓVEIS (PATRIMÔNIO)	
a)	Mobiliário em geral	Despesas com a aquisição de mobiliário em geral para uso da entidade. Exemplo: mesa, cadeira, armário, etc.
b)	Instrumentos musicais	Despesas com a aquisição de instrumentos musicais para uso da entidade. Exemplo: Teclado eletrônico, violão, guitarra, bateria, trombone, etc.
c)	Veículos	Despesas com a aquisição de veículos para uso da entidade.
d)	Máquinas e equipamentos em geral	Despesas com a aquisição de maquinário em geral para uso da entidade. Exemplo: Aparelho de ar condicionado, televisor, bebedouro, etc.
e)	Equipamentos médicos, cirúrgicos, odontológicos e laboratório	Despesas com a aquisição de equipamento médico, odontológico e laboratorial em geral, para uso da entidade. Exemplo: Microscópio, estetoscópio, audiômetro, etc.
f)	Equipamentos de informática	Despesas com a aquisição de equipamentos de informática em geral para uso da entidade. Exemplo: Computador, impressora, notebook, scanner, etc.
g)	Equipamentos esportivos, artísticos e de recreação	Despesas com a aquisição de equipamentos esportivos e de recreação em geral, para uso da entidade. Exemplo: Cama elástica, mesa de tênis, esteira, bicicleta ergométrica, etc.
h)	Equipamentos de Comunicação	Despesas com a aquisição de equipamentos de comunicação em geral para uso da entidade. Exemplo: Telefone sem fio, caixa de som amplificada, rádio transmissor e de comunicação.
i)	Outros Bens Móveis	Despesas com a aquisição de equipamentos que não se enquadrem nos itens anteriores.
1.4.1.3	BENS INTANGÍVEIS	Consolidar os gastos incorridos e as provisões com aquisição de bens intangíveis, que não tem existência física, para uso das entidades, tais como: Marcas e Patentes, Direitos Autorais, Direitos de Uso de linha telefônica, Aquisição de Softwares, Direito de exploração e outro.C199
2º	<u>RECEITAS</u>	<u>Este grupo de contas consolida as receitas obtidas pelas Entidades, classificáveis como receitas correntes ou receitas de capital.</u>
2.1	RECEITAS FINANCEIRAS	Este subgrupo consolida os recursos provenientes de locação de imóveis e das aplicações financeiras.
2.1.1	RECEITAS IMOBILIÁRIAS	
a)	Aluguéis	Receitas decorrentes da locação de imóveis pertencentes a entidade, através de contrato de locação para uso contínuo (longo prazo).
b)	Ocupação e Utilização de Bens	Receitas decorrentes da locação de imóveis pertencentes a entidade para uso não contínuo (curto prazo), tais como: churrasqueiras, cantinas, canchas esportivas, salas de aula e auditorios não enquadráveis como receita de eventos.
2.1.2	RECEITAS DE VALORES MOBILIÁRIOS	
a)	Rendimentos de Aplicações Financeiras	Receitas decorrentes dos rendimentos diários das aplicações financeiras efetivas em CDB ou outro tipo de aplicação financeira, exceto aplicação em poupança.
b)	Rendimentos de Poupanças	Receitas decorrentes dos rendimentos diários das aplicações financeiras efetivas em Poupanças.
c)	Variações Cambiais Positivas	Receitas decorrentes das variações cambiais oriundas da conversão de moedas estrangeiras para o real.
2.2	RECEITAS DE SERVIÇOS	Este subgrupo consolida as receitas provenientes da prestação de serviços nas diversas linhas.
2.2.1	SERVIÇOS COMERCIAIS	
a)	Eventos	Receitas provenientes da comercialização de espaços para eventos, locação de equipamentos para eventos e realização de eventos.
b)	Refeitórios e Lanchonetes	Receitas provenientes da venda de lanches e refeições.

Continua

Continuação

CÓDIGO	NOME DA CONTA	OBSERVAÇÕES
2.2.2	SERVIÇOS TECNOLÓGICOS	
a)	Certificação de Processos e Produtos	Receitas provenientes da prestação de serviços de certificação de processos e produtos.
b)	Serviços Técnicos Especializados	Receitas provenientes da prestação de serviços de teste de software e serviços de prototipagem.
c)	Serviços com Transferência de Tecnologia	Receitas provenientes da transferência de conhecimentos para a realização de determinado processo de interesse da indústria.
2.2.3	SERVIÇOS DE CONSULTORIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA	
a)	Palestras	Receitas provenientes da prestação de serviços com palestras.
b)	Serviços de Consultoria Externa	Receitas provenientes da prestação de serviços com consultoria.
2.2.4	SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	
a)	Serviços Administrativos	Receitas provenientes de serviços administrativos, bem como fornecimento de carteirinha de sócio, fotocópias, segunda via de documentos e outros serviços de secretaria não enquadráveis como receita de serviços educacionais.
2.2.5	SERVIÇOS DE SAÚDE	
a)	Serviços de Saúde	Receitas provenientes de serviços médicos prestados em ambulatório, serviços radiográficos e análises laboratoriais, serviços de saúde ocupacional, curso de CIPA e outros voltados a saúde ocupacional.
b)	Serviços Odontológicos	Receitas provenientes de serviços de odontologia.
2.2.6	SERVIÇOS EDUCACIONAIS	
a)	Serviços Educacionais	Receitas provenientes de serviços educacionais prestados nas seguintes áreas: pré-escola, ensino de 1º e 2º graus regulares, escolarização de adolescentes e adultos, cursos de qualificação, treinamento, Suprimento, técnicos, tecnológicos, graduação, pós-Graduação e mestrado.
2.2.7	SERVIÇOS DE LAZER	
a)	Serviços de Lazer	Receitas provenientes de serviços recreativos e culturais, promovidos pelo entidade, tais como: serviços de lazer físico-esportivo, serviços de lazer cultural, serviços de lazer artístico, locação de quadras de esporte com árbitros (organização e execução de campeonatos), ginástica laboral, receitas com taxas de inscrição em eventos na área do lazer e esporte.
2.2.8	SERVIÇOS LABORATORIAIS	
a)	Testes e Análises Laboratoriais	Receitas provenientes de serviços com testes de análises laboratoriais.
2.2.9	OUTRAS RECEITAS CORRENTES	Este subgrupo consolida algumas receitas de caráter eventual, tais como: recuperação de despesas, multas e juros de mora, descontos obtidos.
a)	Recuperação de Despesas	Receitas provenientes de recuperação de despesas; vendas de sucatas; vendas de materiais recicláveis, recebimento de reembolsos de despesas realizadas.
b)	Multas e Juros de Mora sobre Serviços-Clientes	Receitas provenientes de juros e multas aplicados sobre atrasos de devolução materiais ou atraso no pagamento de serviços prestados.
c)	Multas e Juros s/ Arrecadação Direta e Indireta	Receitas provenientes de multas e juros sobre atrasos de recebimentos da Arrecadação Direta e Indireta das empresas contribuintes.
d)	Descontos Obtidos	Receitas obtidas junto a terceiros oriundo de descontos eventuais recebidos.
2.2.10	INDENIZAÇÕES E RESTITUIÇÕES	Neste subgrupo de contas devem ser registradas as receitas oriundas de indenizações por danos sofridos, ou restituição de valores às entidades por motivos diversos.
a)	Indenizações	Receitas oriundas de indenizações por danos sofridos de valores às entidades por motivos diversos. Exemplo: sinistro de seguros, indenização por danos materiais.
b)	Restituição de Telefonemas de Funcionários	Recebimento de valores descontados e ou recolhidos por funcionários ou terceiros referente a telefonemas particulares ou sem autorização contratual.
c)	Penalidades Licitatórias e Contratuais	Receitas oriundas de penalidades licitatórias e Contratuais por motivos diversos.
2.3	APOIOS FINANCEIROS	Consolidar as estimativas e apropriações de receitas referentes a transferências de recursos a título de apoio às Entidades.
2.3.1	FEIRAS E EVENTOS	
a)	Feiras e Eventos	Registrar as apropriações das receitas referentes a realização de feiras e eventos cujas despesas correspondentes foram realizadas. A contabilização deve ser feita pelo valor bruto.
2.3.2	PROJETOS ESTRATÉGICOS	
a)	Projetos Estratégicos	Registrar as apropriações das receitas referentes a transferências de recursos para os projetos estratégicos. A contabilização deve ser feita pelo valor bruto.
2.4	RECEITAS DE CAPITAL	Este subgrupo consolida as estimativas e apropriações de recursos financeiros destinados a atender as despesas com investimentos, inversões financeiras e transferências de capital.
2.4.1	OPERAÇÕES DE CRÉDITO INTERNAS	
a)	Empréstimo Departamento Matriz	Registrar as apropriações das receitas referentes a contratação de empréstimos e financiamentos junto ao Departamento Matriz.
2.4.2	OPERAÇÕES DE CRÉDITO EXTERNAS	
a)	Operações de Crédito - Empréstimo BNDES	Registrar as apropriações das receitas referentes a contratação de empréstimos e financiamentos junto à instituições financeiras, neste caso junto ao BNDES.
2.4.3	ALIENAÇÃO DE BENS MÓVEIS	Registrar as apropriações de receitas referentes a venda de bens móveis.
2.4.4	ALIENAÇÃO DE BENS IMÓVEIS	Registrar as apropriações de receitas referentes a venda de bens imóveis.

Fonte: VEIGA&VEIGA (2014)

Para conclusão dessa análise, foi necessário mais uma reunião que ocorreu no dia 23 de outubro que previu informações relacionadas ao objetivo da organização.

Esta análise baseou-se com as etapas de planejamento estratégico, para verificar quais itens devem ser respeitados e priorizados, observando os objetivos estratégicos da VEIGA&VEIGA, bem como sua visão. Com isso, foi possível elaborar os pacotes de decisão, conforme apresentado na Tabela 2 e 3:

Tabela 2: Resumo unidade

DESPESAS E RECEITAS CORRENTES								
DEPARTAMENTOS	ORÇAMENTO OFICIAL				ORÇAMENTO GERENCIAL			
	DESPESAS CORRENTES			RECEITAS CORRENTES	DESPESAS CORRENTES			RECEITAS CORRENTES
	Pessoal e Encargos	Outras Despesas	Total	Total	Pessoal e Encargos	Outras Despesas	Total	Total
UNIDADE 01	1.862.400	1.872.000	3.734.400	47.200	1.862.400	1.929.400	3.791.800	1.000
UNIDADE 02	3.119.820	2.414.500	5.534.320	4.115.100	27.400	936.650	964.050	936.650
UNIDADE 03	3.968.400	1.982.000	5.950.400	8.048.400	3.968.400	991.665	4.960.065	5.450.471
UNIDADE 04	27.400	0	27.400	0	3.119.820	2.697.852	5.817.672	4.378.902
UNIDADE 05	1.177.200	2.514.100	3.691.300	6.430.300	1.177.200	2.514.100	3.691.300	6.430.300
TOTAL DA UNIDADE	10.155.220	8.782.600	18.937.820	18.641.000	10.155.220	9.069.667	19.224.887	17.197.323
RESULTADO OPERACIONAL	-296.820,00				-2.027.563,86			
RESULTADO OPERACIONAL 02	-3.035.820,00				-4.766.563,86			
SUSTENTABILIDADE	135%				110%			
EXPANSÃO DE RH	QTD		ORÇAMENTO GERENCIAL					
	25		1.625.688,00					
INVESTIMENTOS (EQUIPAMENTOS)					ORÇAMENTO GERENCIAL			
					546.992,45			

Fonte: VEIGA&VEIGA (2014)

Tabela 3: Pacotes de decisão

FORMULÁRIO DE REVISÃO ORÇAMENTÁRIA - UNIDADES

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Energia Elétrica	297.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Água e Esgoto	7.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Telefonia	3.000,00	5.200,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Material de Expediente	32.000,00	150.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Material Didático	8.000,00	1.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Combustíveis, Lubrificantes e Gás Engarrafado	6.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Cartuchos e Toner	48.000,00	5.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Material para Manutenção de Computadores	2.000,00	1.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Gêneros Alimentícios	40.000,00	52.200,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Material de Limpeza e Higiene	46.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Material de Manutenção Bens Imóveis	45.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Material de Manutenção Bens Móveis	23.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Material de Copa e Cozinha	9.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo	16.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Passagens Nacionais	13.000,00	46.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	7.000,00	12.200,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	4.000,00	11.400,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Taxi em viagem	2.000,00	5.500,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica	25.000,00	3.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Serviços de Manutenção de Hardware	2.000,00	1.500,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Serviços de Limpeza Conservação - Pessoa Jurídica	484.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Manutenção e Reparos Bens Imóveis - Pessoa Jurídica	50.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Manutenção e Reparos Bens Móveis - Pessoa Jurídica	11.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Segurança e Vigilância - Pessoa Jurídica	362.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	5.000,00	85.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Locação de Veículos	95.000,00	11.200,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Assinaturas de Periódicos e Anuidade - Pessoa Jurídica	4.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Seguro de Veículos	1.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Seguro de Imóveis	2.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Seguro de Alunos	2.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	1.000,00	300,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	5.000,00	11.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica	3.000,00	3.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Serviços Postais	9.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Táxi e Locomoção	13.000,00	5.500,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Despesas de Alimentação	1.000,00	16.800,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Inscrições em Cursos, Congressos e Feiras	8.000,00	-

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Titulo Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Outras Despesas	Tarifa de SICOB	17.000,00	15.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Receitas Correntes	Serviços Administrativos	- 4.000,00	- 1.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 26.800,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 01	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 10.700,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Energia Elétrica		300.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Água e Esgoto		10.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Telefonia		30.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Internet		5.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Combustíveis, Lubrificantes e Gás Engarrafado		10.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Material de Limpeza e Higiene		60.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Imóveis		30.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Móveis		30.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Material de Copa e Cozinha		15.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		7.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Serviços de Cobrança		20.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Serviços de Limpeza Conservação - Pessoa Jurídica		290.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Manutenção e Reparos Bens Imóveis - Pessoa Jurídica		15.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Manutenção e Reparos Bens Móveis - Pessoa Jurídica		25.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Segurança e Vigilância - Pessoa Jurídica		415.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		100.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Seguro de Veículos		1.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Seguro de Imóveis		2.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Serviços Postais		9.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Serviços de Chaveiro - Pessoa Jurídica		3.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 02	Outras Despesas	D - Pedágios		5.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 03	Outras Despesas	D - Aluguel de Equipamentos de TI		10.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 03	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		15.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Passagens Nacionais	30.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Passagens Internacionais	13.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Hospedagens Internacionais	13.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	8.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	4.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Diárias e Viagens no Exterior	1.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Taxi em viagem	3.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Despesas Complementares em Viagens - País	2.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica	9.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Publicidade e Propaganda - Pessoa Jurídica	16.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Recepções e Homenagens - Pessoa Física	6.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	37.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	12.000,00	-

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Despesas de Alimentação	9.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	Pedágios	1.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 2.700,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 3.000,00	-
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Material Químico e Laboratorial		500,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Passagens Internacionais		9.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Hospedagens Internacionais		6.500,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no Exterior		2.800,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Despesas Complementares em Viagens - País		2.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		1.200,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Médicos e Laboratoriais - Pessoa Jurídica		4.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Publicidade e Propaganda - Pessoa Jurídica		10.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Despesas Bancárias		500,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Descontos Financeiros Concedidos		100,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Taxas Municipais e Estaduais		5.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Despesas Judiciais, cartoriais e editais		300,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Pedágios		1.200,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Estacionamento		1.500,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Recepções e Homenagens - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 01	Centro de Responsabilidade 04	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física		35.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 01	Receitas Correntes	R - Projetos Estratégicos		- 120.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 02	Receitas Correntes	R - Projetos Estratégicos		- 571.200,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 06	Outras Despesas	D - Material de Expediente		300,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 06	Outras Despesas	D - Traduções - Pessoa Jurídica		100,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 06	Outras Despesas	D - Publicidade e Propaganda - Pessoa Jurídica		15.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 06	Outras Despesas	D - Serviços de Limpeza Conservação - Pessoa Jurídica		200,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 06	Outras Despesas	D - Segurança e Vigilância - Pessoa Jurídica		4.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 06	Outras Despesas	D - Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica		32.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 06	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		3.400,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 06	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		5.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 06	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica		60.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Material de Expediente		20.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Combustíveis, Lubrificantes e Gás Engarrafado		1.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		50.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		20.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		30.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		5.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Prêmios, Brindes e Condecorações		30.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica		324.700,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Serviços de Manutenção e Desenvolvimento de Softwares		10.000,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Titulo Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Publicidade e Propaganda - Pessoa Jurídica		10.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica		10.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		20.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Locação de Veículos com Motorista		5.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		10.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		3.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Serviços Postais		1.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		3.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		10.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Pedágios		3.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Estacionamento		500,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 07	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 08	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		9.450,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 08	Outras Despesas	D - Serviços de Manutenção e Desenvolvimento de Softwares		196.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 08	Receitas Correntes	R - Projetos Estratégicos		- 205.450,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 10	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		5.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 10	Outras Despesas	D - Passagens Internacionais		20.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 10	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		7.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 10	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		1.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 10	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica		7.000,00
UNIDADE 02	Centro de Responsabilidade 10	Receitas Correntes	R - Projetos Estratégicos		- 40.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Material de Expediente	4.000,00	2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Material de Manutenção Bens Móveis	27.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo		-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Passagens Nacionais	27.000,00	8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Passagens Internacionais	6.000,00	8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Hospedagens Internacionais	5.000,00	8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	18.000,00	6.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	5.000,00	6.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Taxi em viagem	2.000,00	1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Assessoria e Consultoria - Pessoa Física	185.000,00	2.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	11.000,00	10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	Pedágios	1.000,00	1.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Receitas Correntes	Serviços de Consultoria Externa	- 1.830.000,00	- 490.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 6.900,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 4.800,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Material Didático		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		7.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		500,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Titulo Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Inscrições em Cursos, Congressos e Feiras		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Taxas CREA		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 13	Outras Despesas	D - Estacionamento		700,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo		-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Passagens Nacionais	7.000,00	4.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	5.000,00	4.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	4.000,00	5.900,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Taxi em viagem	3.000,00	1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Combustíveis em Viagens	1.000,00	200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	5.000,00	1.200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	5.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Despesas de Alimentação	2.000,00	4.300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Outros Serviços de Terceiro - Pessoa Jurídica	4.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	Pedágios	1.000,00	100,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Receitas Correntes	Serviços de Consultoria Externa	- 1.093.000,00	- 604.250,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 700,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.200,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		650,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	D - Locação de Veículos com Motorista		600,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 11	Outras Despesas	D - Estacionamento		700,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo		-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	Passagens Nacionais	2.000,00	3.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	1.000,00	2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	1.000,00	3.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	Taxi em viagem	1.000,00	800,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	5.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	Pedágios	1.000,00	200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Receitas Correntes	Serviços de Consultoria Externa	- 154.000,00	- 95.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 2.200,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.200,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		700,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 12	Outras Despesas	D - Estacionamento		50,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo		-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica	5.000,00	-

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	5.000,00	250,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Receitas Correntes	Serviços de Consultoria Externa	- 770.000,00	- 457.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 3.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.800,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Material de Expediente		1.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Material Didático		100,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Móveis		400,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Material de Segurança e Acessórios e Operacionais		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		18.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Hospedagens Internacionais		4.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		6.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		11.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no Exterior		4.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		3.200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		2.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		100,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		150,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Tarifa de Transações Financeiras		20,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Taxas CREA		1.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Estacionamento		50,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - Assessoria e Consultoria - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 14	Outras Despesas	D - INSS 20% Assessoria Consultoria - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo		-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Passagens Nacionais	11.000,00	7.800,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	5.000,00	1.300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	2.000,00	1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Taxi em viagem	2.000,00	700,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica	53.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	5.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	5.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	5.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Despesas de Alimentação	5.000,00	3.800,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	Pedágios	1.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Receitas Correntes	Serviços de Consultoria Externa	- 990.000,00	- 369.175,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 2.200,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 3.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	D - Serviços Postais		120,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		900,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	D - Software - Aquisição de Licenças e Mensalidades - PJ		25.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	D - Tarifa de Transações Financeiras		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 15	Outras Despesas	D - Estacionamento		70,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Telefonia		1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Internet		60,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Material de Expediente		730,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Material Didático		6.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Lanches e Refeições		2.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Material de Limpeza e Higiene		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Material Químico e Laboratorial		40.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Material de Segurança e Acessórios e Operacionais		2.800,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		20.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		400,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Prêmios, Brindes e Condecorações		1.750,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Traduções - Pessoa Jurídica		5.150,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica		3.900,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Locação de Veículos com Motorista		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		400,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		9.200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Pedágios		400,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Estacionamentos		300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Recepções Homenagens - Pessoa Jurídica		430,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica		15.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 16	Receitas Correntes	R - Serviços de Consultoria Externa		- 300.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo		-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Passagens Nacionais	27.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Passagens Internacionais	5.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Hospedagens Internacionais	9.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	14.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	5.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Taxi em viagem	2.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica	16.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Publicidade e Propaganda - Pessoa Jurídica	11.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	21.000,00	-

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	11.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Despesas de Alimentação	21.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Outras Despesas	Pedágios	1.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Receitas Correntes	Serviços de Consultoria Externa	- 1.030.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 3.700,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 17	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.800,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Material de Manutenção Bens Móveis	11.000,00	3.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Passagens Nacionais	5.000,00	5.600,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	3.000,00	2.520,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	2.000,00	2.240,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Taxi em viagem	1.000,00	1.750,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	9.000,00	2.400,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	4.000,00	
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	5.000,00	5.900,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Despesas de Alimentação	9.000,00	5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	Pedágios	1.000,00	500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Receitas Correntes	Serviços de Consultoria Externa	- 87.000,00	- 63.119,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 700,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.200,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Imóveis		9.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	D - Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica		3.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	D - Estacionamento		300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 18	Outras Despesas	D - Assessoria e Consultoria - Pessoa Física		4.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Material de Expediente		1.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Material Didático		250,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		20.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		20.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		7.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		3.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		150,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		100,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		20,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Inscrições em Cursos, Congressos e Feiras		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Pedágios		150,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Outras Despesas	D - Estacionamento		150,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 19	Receitas Correntes	R - Serviços de Consultoria Externa		- 410.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Material de Expediente	40.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Passagens Nacionais	213.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	160.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Taxi em viagem	48.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Prêmios, Brindes e Condecorações	16.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica	191.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	85.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	43.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Locação de Veículos	59.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	11.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Serviços Postais	5.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Táxi e Locomoção	16.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Despesas de Alimentação	27.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 20	Outras Despesas	Pedágios	15.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		6.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		1.750,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		750,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Pedágios		100,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Estacionamento		300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Outras Despesas	D - Recepções Homenagens - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 21	Receitas Correntes	R - Serviços de Consultoria Externa		- 200.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		30.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Passagens Internacionais		9.505,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Hospedagens Internacionais		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		7.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		3.250,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		600,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica		4.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Publicidade e Propaganda - Pessoa Jurídica		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		600,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		3.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Serviços Técnicos Especializados - Pessoa Jurídica		5.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		650,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		4.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Pedágios		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Estacionamento		300,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica		4.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 22	Receitas Correntes	R - Serviços de Consultoria Externa		- 758.652,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Passagens Nacionais	80.000,00	20.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Passagens Internacionais	32.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Hospedagens Internacionais	16.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	59.000,00	10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	8.000,00	8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Taxi em viagem	2.000,00	8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	21.000,00	15.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	5.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	16.000,00	3.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Despesas de Alimentação	16.000,00	10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	Pedágios	1.000,00	1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Receitas Correntes	Serviços de Consultoria Externa	- 1.110.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 2.700,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.800,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Telefonia		6.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Internet		90,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Material de Expediente		600,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Material Didático		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Lanches e Refeições		3.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Material de Segurança e Acessórios e Operacionais		10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		400,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Prêmios, Brindes e Condecorações		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Traduções - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Locação de Veículos com Motorista		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Estacionamento		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 23	Outras Despesas	D - Recepções Homenagens - Pessoa Jurídica		220,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Material de Manutenção Bens Móveis	27.000,00	5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo		-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Passagens Nacionais	28.000,00	20.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Passagens Internacionais	11.000,00	4.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Hospedagens Internacionais	5.000,00	4.000,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	12.000,00	10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	5.000,00	5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Taxi em viagem	2.000,00	3.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física	27.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	16.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	16.000,00	7.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Despesas de Alimentação	11.000,00	10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	Pedágios	1.000,00	500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Receitas Correntes	Serviços de Consultoria Externa	- 940.000,00	- 441.175,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 1.500,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 4.000,00	-
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	D - Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	D - Manutenção e Reparos Bens Móveis - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		50,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	D - Estacionamento		100,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 24	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica		40.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 25	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		1.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 25	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		800,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 25	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 25	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 25	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		100,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 25	Receitas Correntes	R - Serviços de Consultoria Externa		- 62.100,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Locação de Veículos		1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Locação de Veículos com Motorista		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		400,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		9.200,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		1.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Pedágios		600,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Estacionamento		400,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Recepções Homenagens - Pessoa Jurídica		430,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física		15.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Telefonia		1.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Internet		60,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Material de Expediente		2.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Lanches e Refeições		2.500,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Material Químico e Laboratorial		50.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Material de Segurança e Acessórios e Operacionais		2.800,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		20.000,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		10.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		8.000,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Combustíveis em Viagens		400,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Prêmios, Brindes e Condecorações		1.750,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Traduções - Pessoa Jurídica		5.150,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Outras Despesas	D - Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica		3.900,00
UNIDADE 03	Centro de Responsabilidade 26	Receitas Correntes	R - Serviços de Consultoria Externa		- 1.200.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Material de Expediente	4.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Material Didático	38.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Cartuchos e Toner	2.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Material de Manutenção Bens Imóveis	3.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo	2.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Manutenção e Reparos Bens Imóveis - Pessoa Jurídica	10.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Manutenção e Reparos Bens Móveis - Pessoa Jurídica	1.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	12.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	3.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	18.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	D - Telefonia		600,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	D - Serviços de Manutenção de Hardware		300,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	D - Serviços de Call Center		300,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	D - Serviços de Limpeza Conservação - Pessoa Jurídica		17.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	D - Assinaturas de Periódicos e Anuidade - Pessoa Jurídica		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	D - Serviços Técnicos Especializados - Pessoa Jurídica		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 27	Outras Despesas	D - Serviços de Chaveiro - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	Material de Expediente	64.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	Material de Segurança e Acessórios e Operacionais	106.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	Outros Materiais de Consumo	11.000,00	11.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	Passagens Nacionais	1.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	1.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	1.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	Publicidade e Propaganda - Pessoa Jurídica	5.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 3.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.400,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	D - Assinaturas de Periódicos e Anuidade - Pessoa Jurídica		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 28	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 32	Outras Despesas	D - Telefonia		600,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Titulo Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 32	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		1.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 33	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 33	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	90.000,00	50.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	100.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	35.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	D - Segurança e Vigilância - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	D - Taxas Municipais e Estaduais		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	D - Recepções Homenagens - Pessoa Jurídica		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 34	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 35	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	27.000,00	30.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 35	Outras Despesas	D - Material Didático		10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 35	Outras Despesas	D - Aluguel de Equipamentos de TI		6.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 35	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 35	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 35	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		6.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 38	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica	5.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Outras Despesas	Material Didático	92.000,00	60.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	38.000,00	80.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica	18.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	23.000,00	10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	2.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 173.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Outras Despesas	D - Material de Expediente		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Outras Despesas	D - Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica		3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		16.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 39	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 69.480,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 40	Outras Despesas	Material Didático	2.000,00	6.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 40	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	20.000,00	65.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 40	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	7.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 40	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	5.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 40	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Móveis		3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 40	Outras Despesas	D - Assessoria e Consultoria - Pessoa Jurídica		4.500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 40	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 40	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		13.000,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Titulo Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 40	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 15.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 41	Outras Despesas	D - Material Didático		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 41	Outras Despesas	Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica	32.000,00	1.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 41	Outras Despesas	D - Locação de Imóveis - Pessoa Jurídica		1.200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 41	Outras Despesas	D - Locação de Veículos com Motorista		1.500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 42	Outras Despesas	Material Didático	1.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 43	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	15.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 43	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	31.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 43	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 29.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 43	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 30.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	Material Didático	12.000,00	3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	62.000,00	20.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	1.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	14.000,00	4.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 137.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 5.200,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.800,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	D - Telefonia		600,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Imóveis		12.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		4.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 44	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 159.408,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 100.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 5.200,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.800,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - Material Didático		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Imóveis		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - Aluguel de Equipamentos de TI		3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		1.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		400,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 45	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 120.000,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 46	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	52.000,00	2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 46	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 47.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 46	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 3.700,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 46	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.200,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 46	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 46	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 46	Outras Despesas	D - Recepções Homenagens - Pessoa Jurídica		3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 46	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		400,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 46	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	54.000,00	17.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica	27.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 200.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 4.500,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.800,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		1.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		3.400,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 47	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 30.960,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 48	Outras Despesas	D - Material Didático		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 49	Outras Despesas	D - Material Didático		1.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 49	Outras Despesas	D - Material de Segurança e Acessórios e Operacionais		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 50	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Móveis		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 51	Outras Despesas	D - Telefonia		600,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 51	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	Material Didático	56.000,00	50.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	269.000,00	162.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	17.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	17.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 805.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 3.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.200,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - Telefonia		600,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - Material de Segurança e Acessórios e Operacionais		10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - Aluguel de Equipamentos de TI		3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - Serviços de Call Center		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - Serviços de Limpeza Conservação - Pessoa Jurídica		10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - Segurança e Vigilância - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica		2.000,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Titulo Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - Locação de Veículos com Motorista		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		32.400,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 625.155,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 52	Receitas Correntes	R - Colégio SESI		- 81.600,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	42.000,00	25.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica	4.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	5.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	11.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 157.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 6.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 2.400,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Telefonia		600,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Internet		300,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Material de Expediente		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Material Didático		20.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Material para Manutenção de Computadores		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Material para Comunicação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Aluguel de Equipamentos de TI		9.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Publicidade e Propaganda - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Locação de Equipamentos - Pessoa Jurídica		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Assinaturas de Periódicos e Anuidade - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 169.098,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Receitas Correntes	R - Colégio SESI		- 64.800,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 53	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 54	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 700,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 54	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 600,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 54	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 54	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		25.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 54	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 54	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 148.046,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Outras Despesas	Material Didático	41.000,00	20.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	254.000,00	100.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Outras Despesas	Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica	14.000,00	10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 63.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 1.500,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 1.200,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Móveis		10.000,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Outras Despesas	D - Prêmios, Brindes e Condecorações		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		20.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 55	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 159.621,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	187.000,00	130.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 795.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 700,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 2.400,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Outras Despesas	D - Material Didático		10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Outras Despesas	D - Aluguel de Equipamentos de TI		4.500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Outras Despesas	D - Locação de Veículos com Motorista		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		15.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		26.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 407.825,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 56	Receitas Correntes	R - Colégio SESI		- 74.400,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 57	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	13.000,00	10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 57	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 282.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 57	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 57	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 57	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 57	Outras Despesas	D - Elaboração de Material Didático - Pessoa Física		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 57	Outras Despesas	D - INSS 20% Elaboração de Materiais Didáticos - Pessoa Física		400,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 57	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 65.349,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 58	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	4.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 58	Outras Despesas	D - Softwares - Aquisição		30.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 58	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		22.451,86
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 58	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 59	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 230.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 59	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 1.500,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 59	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 600,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 59	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 59	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		30.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 59	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		6.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 59	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 308.160,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 370.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 6.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 3.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - Material de Manutenção Bens Móveis		3.000,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - Materiais para Produção de Bancadas Didáticas		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - Hospedagens Nacionais		1.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - Inscrições em Cursos, Congressos e Feiras		1.200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Física		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		20.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		4.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 60	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 650.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Outras Despesas	Material Didático	2.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica	213.000,00	520.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 253.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Outras Despesas	D - Serviços Técnicos Especializados - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		32.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Outras Despesas	D - Recepções Homenagens - Pessoa Jurídica		1.200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Outras Despesas	D - Congressos, Conferências e Seminários - Pessoa Jurídica		435.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Outras Despesas	D - INSS 20% Serviços Técnicos Especializados - Pessoa Física		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 61	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 900.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 62	Outras Despesas	Material Didático	4.000,00	1.200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 62	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	6.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 62	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica	4.000,00	15.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 62	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 126.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 62	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 63	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 136.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 63	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 130.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 63	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	61.000,00	45.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 63	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica	7.000,00	20.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 63	Receitas Correntes	Serviços Educacionais	- 133.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 63	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		12.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 63	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		9.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 63	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais		- 160.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 64	Outras Despesas	Material Didático	11.000,00	5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 65	Outras Despesas	D - Material Didático		15.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 65	Outras Despesas	D - Lanches e Refeições		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 65	Outras Despesas	D - Material de Segurança e Acessórios e Operacionais		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 65	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 65	Outras Despesas	D - Diárias e Viagens no País		500,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 65	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 65	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		6.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 65	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	Material de Expediente	2.000,00	3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	Material Didático	78.000,00	10.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	Lanches e Refeições	4.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	Hospedagens Nacionais	4.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	Diárias e Viagens no País	1.000,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física	11.000,00	20.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	Manutenção e Reparos Bens Móveis - Pessoa Jurídica	2.000,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	20.000,00	20.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	Serviços de Chaveiro - Pessoa Jurídica	1.500,00	500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Receitas Correntes	Restituição de Plano de Saúde	- 13.400,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Receitas Correntes	Restituição de Vale Alimentação e Refeição	- 5.300,00	-
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Gêneros Alimentícios		2.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Material de Expediente		9.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Passagens Nacionais		3.500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Taxi em viagem		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Aluguel de Equipamentos de TI		3.500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Médicos e Laboratoriais - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Serviços de Call Center		1.200,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		16.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Serviços de Limpeza Conservação - Pessoa Jurídica		12.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Segurança e Vigilância - Pessoa Jurídica		3.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Assinaturas de Periódicos e Anuidade - Pessoa Jurídica		15.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Serviços Postais		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Despesas de Alimentação		1.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - Taxas CREA		500,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 66	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		4.000,00
UNIDADE 04	Centro de Responsabilidade 67	Outras Despesas	Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica	2.000,00	-
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 68	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 68	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 68	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 68	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 500.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 69	Outras Despesas	D - Material Didático		100.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 69	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		10.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 69	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		20.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 69	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Título Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 69	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		140.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 69	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 69	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 69	Outras Despesas	D - Material de Expediente		12.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 69	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 1.400.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 70	Outras Despesas	D - Material Didático		20.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 70	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 70	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 70	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 70	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		140.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 70	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 70	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 70	Outras Despesas	D - Material Didático		12.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 70	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 530.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 71	Outras Despesas	D - Material de Expediente		398,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 71	Outras Despesas	D - Material Didático		14.563,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 72	Outras Despesas	D - Material Didático		25.100,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 72	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 72	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		14.342,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 72	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 72	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		140.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 72	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 72	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 72	Outras Despesas	D - Material Didático		12.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 72	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 440.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 73	Outras Despesas	D - Material Didático		2.522,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 73	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 73	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 73	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 73	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 73	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 100.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 74	Outras Despesas	D - Material Didático		30.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 74	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 74	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 74	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		140.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 74	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 74	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 74	Outras Despesas	D - Material de Expediente		12.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 74	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 580.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 75	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		15.000,00

Unidade	Centro de Responsabilidade	Natureza	Titulo Conta Contábil	Orçamento Oficial	Orçamento Gerencial
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 75	Outras Despesas	D - Fretes e Transportes de Encomendas - Pessoa Jurídica		10.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 75	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 75	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		140.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 75	Outras Despesas	D - Material de Expediente		27.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Outras Despesas	D - Material Didático		30.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		10.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		34.320,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		20.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		180.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Outras Despesas	D - Aluguel de Equipamentos de TI		50.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 76	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 340.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 77	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 77	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		20.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 77	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 77	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		180.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 77	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 77	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 77	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 750.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 78	Outras Despesas	D - Material Didático		10.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 78	Outras Despesas	D - Softwares - Aquisição		30.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 78	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 78	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 78	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		180.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 78	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 78	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 78	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 210.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 78	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 200.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 79	Outras Despesas	D - Material Didático		10.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 79	Outras Despesas	D - Serviços Gráficos - Pessoa Jurídica		30.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 79	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 79	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 79	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 350.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 80	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Jurídica		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 80	Outras Despesas	D - Serviços de Cópias e Reproduções - Pessoa Jurídica		4.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 80	Outras Despesas	D - Táxi e Locomoção		500,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 80	Outras Despesas	D - Auxílio a Estudantes e Bolsistas		180.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 80	Outras Despesas	D - Técnicos em Educação Profissional - Pessoa Física		5.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 80	Outras Despesas	D - INSS 20% Técnicos de Educação Profissional - Pessoa Física		1.000,00
UNIDADE 05	Centro de Responsabilidade 80	Receitas Correntes	R - Serviços Educacionais - PRONATEC		- 627.800,00

Fonte: VEIGA&VEIGA (2014)

Na data de 01 de novembro o orçamento elaborado foi apresentado através do UDN aos altos executivos da organização, devidamente justificadas e aceitas para realização no exercício de 2014. Dessa forma, para que o planejamento seja realmente efetivo, o mesmo é acompanhado diariamente através do analista de orçamento pelo orçado versus realizado.

O analista encarrega-se de extrair os dados dos sistemas hoje adotados na VEIGA&VEIGA, analisando minuciosamente se as despesas foram lançadas nas unidades e centros corretos, bem como se a classificação contábil dessa conta atende as justificativas de aquisição. Em caso negativo, é verificado quem foi o solicitante e, orientado da classificação correta.

Esse acompanhamento é importante, pois várias pessoas tem acesso aos softwares utilizados e, pode ocorrer de caírem gastos que não sejam da unidade demandante e, nesses casos deve-se averiguar o ocorrido para que esta situação não se repita mais vezes.

As despesas são lançadas na sua maior parte em datas específicas, o que permite saber o montante gasto pela unidade na primeira quinzena do mês subsequente.

Com relação às receitas, as mesmas exigem uma maior atenção pelos emissores dos contratos de prestação de serviços, pois cada item é enquadrado em uma unidade e, este acompanhamento deve ser realizado diariamente pois impacta gradativamente na sustentabilidade da empresa.

Com base nos contratos emitidos, sabe-se quanto à unidade irá faturar e, de acordo com o período de execução do serviço é possível mensurar e acompanhar as receitas da empresa.

Estes dados são alimentados e repassados ao UDN que se encarrega de realizar reuniões quinzenais com os VBZ e PBZ para acompanhar o alcance das metas, bem como mensalmente é repassado aos demais colaboradores o andamento da unidade.

Esses resultados são apresentados aos altos executivos através de um relatório circunstanciado que compara as ações que serão tomadas para que a unidade seja quase que cem por cento sustentável.

4.3 INFLUÊNCIAS E BENEFÍCIOS DO OBZ

O orçamento base zero é influente em toda organização, pois é necessário que a força e espírito de equipe se façam sempre constante para o alcance dos objetivos estratégicos traçados para o ano, com base no cenário que a empresa atua e pretende almejar.

Por ser participativo, as pessoas sentem-se mais valorizadas e sabem a importância do trabalho. O reconhecimento incentivo à educação e treinamento são sempre disponibilizados a favor de todos, contribuindo para uma maior sinergia no ambiente de trabalho.

Os benefícios que o OBZ proporciona são bem claros, pois todos os gastos são bem justificados para sua execução. Eles devem estar alinhados com os resultados da organização e, é possível rever gastos de um ano para o outro evitando assim a perpetuação das ineficiências.

O OBZ aumenta o envolvimento das pessoas e melhora sensivelmente a motivação e o interesse no trabalho, fator este totalmente relevante e de extrema importância na VEIGA&VEIGA.

Dessa forma, os gestores devem refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria a fim de concentrar-se nas reais necessidades do alcance dos objetivos estratégicos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi descrever as etapas de elaboração de um planejamento orçamentário base zero para o ano de 2014 em uma unidade de negócio do terceiro setor e, conseqüentemente apresentar a organização financeira da empresa bem como analisar e identificar os possíveis benefícios e influências do OBZ para o planejamento e controle dos resultados.

As constantes mudanças que estão ocorrendo no ambiente dos negócios exigem cada vez mais que os gestores busquem instrumentais necessários, que possibilitem um acompanhamento nos processos de planejamento, avaliação e controle.

Dessa forma, este estudo foi importante, pois foi possível conhecer e agregar maiores conhecimentos relacionados à gestão, metodologias, controles, planejamento e acompanhamento, essencialmente técnicas importantes para todas as instituições.

Frente a este cenário, estuda-se o processo de elaboração do planejamento orçamentário em uma unidade de negócio do terceiro setor – empresa de iniciativa privada de utilidade pública e, responde-se a questão de pesquisa: quais as etapas da elaboração do planejamento orçamentário base zero em uma unidade de negócio do terceiro setor?

Nessa organização, o orçamento deve ser elaborado a partir do zero, sem contar como o ponto de partida os dados do ano anterior. Esse orçamento requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões relativas à quantia de recursos a serem alocados a cada departamento ou atividade.

Através dessa análise, acredita-se na possibilidade de mitigar os problemas e antever as necessidades, de forma a contribuir com as expectativas de receitas e gastos da organização. Logo foram efetuadas as etapas do planejamento estratégico, que constitui a análise do ambiente interno e externo, bem como identificar os objetivos estratégicos da organização.

O orçamento surge para estimar e determinar a melhor relação entre os resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.

Portanto, nesta etapa foram elaborados os pacotes de decisão e variáveis base zero, que constitui na análise do plano de contas para determinar quanto de recurso será necessário em cada unidade e centro de responsabilidade e, qual é a estimativa de receita almejada para o próximo ano em relação aos serviços prestados para os demandantes. Prioriza-se então os pacotes de decisão que são devidamente justificados e apresentados para os altos executivos.

O orçamento é uma ferramenta a serviço do gestor, que deve saber adaptá-la as suas próprias necessidades, de maneira a alcançar os objetivos, à filosofia de gestão, a sistemas de mensuração e a seus métodos de controle.

Conclui-se que o orçamento base zero é de fato uma das melhores escolhas de orçamento adotadas para esta organização, em virtude de estar bem alinhado com os resultados e, é possível rever gastos de um ano para o outro evitando assim a perpetuação das ineficiências, aumentando o envolvimento das pessoas e melhorando sensivelmente a motivação e o interesse no trabalho.

REFERÊNCIAS

- COSTA, Elieser Arantes. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CRUZ, Carla. RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GHELEN, Rafael. **O orçamento de base zero**. Monografia (Especialização em Controladoria) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.
- IOSCHPE, Evelyn Berg; CARDOSO, Ruth; RIFKIN, Jeremy; *ET ALL*. **3º setor desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e terra, 2005.
- LEITÃO, Dorodame Moura. **Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, Petrobras, 1996.
- LUNKES, Rogério João. **Manual do orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MONEY, Arthur; BABIN, Barry; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- NASCIMENTO, Cláudio. **Gestão fiscal responsável: elaboração das diretrizes orçamentárias e do orçamento**. Rio de Janeiro: IBAM, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**. 24ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PYHRR, Peter A. **Zero base budgeting**: a practical management tool for evaluating expenses, New Jersey: Wiley, 1973.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

REIS, Linda G. **Produção de monografia da teoria a prática**: o método educar pela pesquisa. 2ed. Distrito Federal: SENAC, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico**: para organizações privadas e públicas. São Paulo: Atlas, 2011.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Atlas, 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.