

JOANA D' ARC FARIAS DOS SANTOS

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM UMA ENTIDADE
SEM FINS LUCRATIVO**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças, Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Dr^a Marcia Bortoloci

CURITIBA

2010

RESUMO

SANTOS, J. D. F dos S. **Elaboração do Planejamento Orçamentário em uma instituição sem fins lucrativos.** O principal objetivo deste trabalho é analisar a importância do planejamento orçamentário no terceiro setor por meio da elaboração de um planejamento orçamentário para 2011. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma instituição sem fins lucrativos. A metodologia foi um diagnóstico do tipo qualitativo e documental e uma proposta de solução. Os resultados mostraram uma influência da gestão orçamentária sobre a aplicação dos recursos recebidos. Dentre os projetos previstos para 2011 tem se: reestruturação do bazar e do telemarketing, busca de novos parceiros. Tais projetos visam aumentar a arrecadação em 100%.

Palavras-chave: Orçamento, planejamento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente pela vida e pela oportunidade de realizar este estudo.

A Prof^a Dr^a Marcia Bortolucci pela paciência, incentivo, estímulo, apoio e pela excelente orientação fornecida durante a elaboração deste trabalho.

A Instituição que forneceu todos os dados e informações necessárias para análise e realização deste trabalho e aos colegas de trabalho que com o seu carisma me ajudaram a construir este sonho.

Ao meu marido que me apoiou durante o desenvolvimento e implantação deste projeto.

A minha mãe, meu irmão e minha cunhada que contribuíram para a conclusão, apoiaram e me incentivaram.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA..... | 8 |
| 1.2 OBJETIVOS | 8 |
| 1.2.1 OBJETIVO GERAL..... | 8 |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 8 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 9 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO | 10 |
| 2 REFERENCIALTEÓRICO | 11 |
| 2.1 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO..... | 11 |
| 2.2 GESTAO ORÇAMENTÁRIA | 12 |
| 2.2.1 CONCEITOS DE ORÇAMENTO..... | 13 |
| 2.2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO | 16 |
| 2.2.3 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO..... | 17 |
| 2.2.4 ETAPAS DO ORÇAMENTO | 17 |
| 2.2.5 TIPOS DE ORÇAMENTO | 18 |
| 2.2.5.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL..... | 18 |
| 2.2.5.2 ORÇAMENTO CONTÍNUO | 20 |
| 2.2.5.3 ORÇAMENTO FLEXÍVEL | 21 |
| 2.2.5.4 ORÇAMENTO BASE ZERO – OBZ..... | 21 |
| 2.2.5.5 ABB | 24 |
| 2.2.5.5.1 BB – ABANDONO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO..... | 25 |
| 3 ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES ORÇADAS | 27 |
| 4 METODOLOGIA..... | 28 |
| 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 5 ESTUDO DE CASO..... | 29 |
| 5.1 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA | 29 |
| 5.2 ANÁLISE DOS DADOS PASSADOS | 32 |
| 5.3 ELABORAÇÃO DE MODELOS DE PROJETOS COM ORÇAMENTO | 38 |
| 5.4 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PARA 2011 | 43 |
| 5.5 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS ORÇADAS PARA 2011 . | 48 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 51 |
| 5 REFERÊNCIAS | 52 |

INTRODUÇÃO

Para que uma empresa se mantenha no mercado nos tempos atuais, é preciso um conjunto com vários condicionantes. Um bom planejamento estratégico e orçamentário, um excelente relacionamento com seus *stakeholders* bem como flexibilidade e inovação podem transformar uma empresa em modelo de sucesso. Além disso, pensar em questões ambientais e dar uma boa remuneração para seus acionistas, também, pode ser de muita valia. Porém, como isso demanda tempo e dinheiro, não é fácil reunir todos esses quesitos, por isto é necessário de uma análise mais aprofundada da situação da empresa.

A análise da situação econômico-financeira nas empresas é necessária para o apoio à tomada de decisões. Tal análise é feita utilizando os demonstrativos financeiros da empresa. É por meio da análise das demonstrações financeiras que podem ser identificados pontos fortes e críticos dentro da organização, bem como apresentar as prioridades para solucionar problemas.

Primeiramente, é imprescindível que se faça a Reestruturação das Contas, para que em seguida sejam feitas as Análises Horizontal e Vertical, as Análises por meio dos Índices, a Análise de Capital de Giro e de Rentabilidade.

O terceiro setor vem passando por um processo de mudança onde as pessoas estão se profissionalizando, diferente de antigamente, onde a maioria dos colaboradores eram amadores, pessoas sem experiências, onde não haviam processos. A má administração financeira causa grande parte dos fracassos porque os recursos são escassos e se o mesmo não for bem utilizado as ONG's não conseguem se manter.

O orçamento pode ser definido como um plano dos processos operacionais para um determinado período. "Ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela organização". (LUNKES, 2009, p. 27).

Este estudo visa, a partir da elaboração do plano orçamentário, analisar as melhores possibilidades / alternativas de gerenciamento financeiro para instituições prestadoras de serviços do terceiro setor, neste caso especificamente para a Ação Social do Paraná.

Após elaboração do plano orçamentário, verifica-se as vantagens e desvantagens que esta mudança ocasionará na administração desta organização.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente a Instituição não contém um plano orçamentário para os projetos existentes. Isto impacta negativamente a liquidez da empresa, pois os recursos disponíveis para alguns projetos são menores que as despesas. Não tem um orçamento de gastos, ou seja, não existe um planejamento por centro de custo dos projetos, conseqüentemente é gasto mais do que deveria.

Sendo assim, a presente pesquisa objetiva responder à seguinte questão orientativa: Como desenvolver um plano orçamentário para 2011 para a Instituição?

1.2 OBJETIVOS

Segundo Peter (1995, p 166), os objetivos da elaboração do plano orçamentário na instituição são: compreender a programação de atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de curto e longo prazo da organização; visualizar a coordenação das atividades nas diversas áreas da organização; refletir sobre a importância e consistência das ações desenvolvidas; definir as melhores possibilidades/alternativas de gerenciamento financeiro; entender a forma de controle das atividades da empresa, através da elaboração do planejamento orçamentário; perceber os benefícios que esta ferramenta de gestão trará para o gerenciamento das atividades.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar uma proposta de planejamento Orçamentário para o ano de 2011.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os custos dos projetos existentes;
- Elaborar projetos para projeção orçamentária;
- Analisar o desempenho econômico orçado;

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo é relevante no sentido prático, pois a empresa tem elevado custo, pois em alguns meses a despesa é maior que a receita. O recurso é mal aplicado. Para adquirir recursos a partir de parcerias com empresas privadas, a ASP tem que estar atenta aos editais destas, e se algum projeto da ASP estiver de acordo com o que é descrito no edital ela concorre com outras entidades pleiteando a aprovação do financiamento das ações. O principal problema enfrentado pela Ação Social é o fato destas verbas disponibilizadas por empresas privadas não contemplarem os gastos com despesas administrativas e de manutenção da instituição. Por mais que haja a "sobra" de recurso em um determinado projeto, por uma definição legal não se pode realoca-lo nem a outro projeto, muito menos para despesas administrativas. Portanto, a ASP necessita captar esses recursos em outros meios. Atualmente, a instituição promove bazares, feiras, rifas, e outros, mas o valor obtido não tem sido suficiente para sua manutenção.

O desafio da ASP, no momento, é encontrar uma forma permanente de captar recursos para poder honrar com estas despesas mensais. A dificuldade em conseguir recursos para manutenção de despesas acontece na maioria das Ongs. "Muitas vezes consegue-se recursos para desenvolvimento dos projetos, mas não para a manutenção das despesas administrativas e despesas da sede" (Costa, 1992, p 12).

A busca da sustentabilidade e das parcerias financeiras duradouras com os poderes públicos e iniciativa privada é o caminho buscado pelas organizações não-governamentais em todo o mundo. Entretanto, a fórmula para esse caminho ainda não foi alcançada pela maior parte das entidades. De uma maneira ou de outra, o Terceiro Setor ganha força nos dias de hoje tentando solucionar os mais variados problemas sociais e contribuindo diretamente para a gestão pública de qualidade, em diversas áreas. Entretanto, ainda falta reconhecimento público, apoio e parcerias e garantia dos recursos necessários à sua sobrevivência. São lacunas que necessitam de um empenho coletivo de governo, empresas e sociedade civil, no sentido de viabilizar a continuidade dos trabalhos, a fiscalização dos serviços

prestados e a eficácia dos resultados na busca de uma vida melhor para as comunidades e públicos atendidos.

Nesse universo, não pode haver amadorismo. "A concorrência por financiamentos está cada vez mais acirrada e somente as instituições profissionalizadas conseguem patrocínio", afirma Rossi, 2000. Profissionalizado, nesse caso, quer dizer com contabilidade em dia, organização administrativa, projeto consistente e, se possível, assessoria de gente especializada na captação de recursos.

Sendo assim, justifica-se a elaboração do planejamento orçamentário para contribuir para melhoria da situação apresentada.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente monografia apresentará uma breve contextualização sobre os problemas que o terceiro setor vem passando para alocação correta dos seus recursos, os objetivos da pesquisa e a sua justificativa. No referencial teórico será constatado uma relação entre o planejamento estratégico e orçamentário, será abordada a gestão, o planejamento e o controle orçamentário, as etapas e tipos de orçamento. Em seguida à análise das demonstrações orçadas, a metodologia e seus procedimentos, a caracterização da organização e por fim a elaboração do orçamento para 2011 e suas análises.

REFERENCIALTEÓRICO

No referencial teórico serão abordados alguns aspectos importantes para implantação do planejamento orçamentário, aspectos estes que ajudam no entendimento desta ferramenta importante dentro das organizações e que hoje não é muito utilizado ou não é usado adequadamente pelos seus gestores.

2.1 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO

Conforme Vasconcelos Filho (1982, p. 35), o planejamento estratégico “ é o processo através do qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, por meio de comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Oliveira (1994, p. 54) complementa, dizendo que, “é um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, como vistas a obter um nível de otimização em relacionamento com o seu ambiente “.

É a maneira de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos, é a escolha de um curso de ação. É um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

No exército os soldados para alcançar a vitória, traçaram um plano de ação com ações ofensivas e defensivas. Hoje a estratégia é aplicada no mundo dos negócios para se ter uma vantagem competitiva sustentável.

“A alocação de recursos escassos em toda a economia, após a Segunda Guerra Mundial, estimulou o pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar. A evolução do pensamento estratégico teve três ou mais grandes fases”. (LUNKES, 2009, p. 1)

Segundo Tavares (2000), a primeira fase do planejamento floresceu na metade do séc. XIX, nos EUA, quando o planejamento financeiro, representada pelo orçamento, começou a ter aceitação crescente. O planejamento financeiro é o

processo de decidir o que a empresa vai fazer. O principal dispositivo formal para fazer planos na empresa é o orçamento, que é uma demonstração dos planos em termos financeiros.

Com os avanços tecnológicos e o aumento da concorrência, as organizações começaram a se profissionalizar, onde tinham que explorar mais seu nicho de mercado e estruturar suas ações e metas, por isso tinham que desenvolver planos de curto, médio e longo prazo.

[...] O planejamento estratégico é definido para um período longo, freqüentemente de cinco ou mais anos. Ele normalmente abrange informações qualitativas e decide para onde a empresa vai, avalia o ambiente dentro do qual ela operará e desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido. O planejamento estratégico faz os gestores indicar a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos (LUNKES, 2009, p. 2).

Assim as empresas faziam análises sistemáticas dos pontos fortes, das ameaças e oportunidades do ambiente que estavam inseridos, surgindo o planejamento estratégico. De acordo com Lere (1991), o planejamento pode ser dividido em três tipos distintos: o planejamento estratégico, tático e operacional.

É no planejamento estratégico que os executivos antecipam alguns acontecimentos, ou seja, eles identificam as oportunidades e ameaças. O planejamento tático mostra através de relações financeiras e não financeiras os objetivos quantitativos e qualitativos mensuráveis que a empresa terá que alcançar no período de 3 a 5 anos. O planejamento operacional faz o plano detalhado das operações que foram escolhidos no planejamento tático.

Para Catelli *et al.* (2001), o produto obtido é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo e quantitativo que visa orientar as etapas de planejamento operacional, que consiste em formular planos operacionais alternativos e optar por um.

2.2 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A gestão orçamentária é uma ferramenta muito importante, e se bem utilizada auxilia de forma efetiva a tomada de decisão em relação às despesas, e para o

terceiro setor contribui para melhor alocação dos recursos em atividades ou projetos específicos da organização.

O sucesso do processo de gestão orçamentária necessita de um excelente sistema de informações, onde os relatórios sejam confiáveis, ou seja, a organização tem que ter agilidade, rastreamento e confiabilidade nas informações. O acompanhamento dos gastos é primordial.

Atualmente as empresas precisam planejar, acompanhar e controlar os gastos, para promover o conhecimento dos custos por projetos, áreas e atividades. O acompanhamento orçamentário exige uma coordenação efetiva para obtenção de um resultado.

Com a abertura do mercado no governo Collor, as empresas se tornaram mais competitivas, onde os níveis de profissionalismo e de produtividade aumentaram, e com isto a gestão financeira tornou-se um fator crítico de sucesso para a busca de um excelente desempenho.

[...] A gestão orçamentária se apóia em previsões, função das condições internas e externas da empresa. A partir dessas previsões, os responsáveis pela empresa recebem atribuições – programas e meios – para um período limitado em valor e quantidade. Em períodos regulares, é efetuado um confronto entre esses orçamentos e as realizações, a fim de realçar as diferenças que se verificarem. A explicação e a exploração dessas defasagens constituem o controle. (MEYER apud TUNG 1975, p. 22)

2.2.1 CONCEITOS DE ORÇAMENTO

Segundo Lunkes (2009, p. 27) “orçamento é o plano financeiro estratégico de uma administração para determinado exercício”, ou seja, ele abrange dados financeiros e não financeiros e serve como um guia para a empresa no ano viradouro.

Segundo o mesmo autor a prática do orçamento é bem antigo, pois o homem da caverna utilizava esta ferramenta para prever qual seria a quantidade de comida necessária durante o inverno para que os mesmos não passassem fome. Foi durante a Constituição Inglesa em 1689 que as raízes das práticas orçamentárias se desenvolveram, pois através do orçamento foi estabelecida uma lei onde o Rei e

depois o primeiro ministro, poderia cobrar certos impostos ou gastar recursos somente com a autorização do Parlamento.

No Governo Napoleão, durante a Segunda República e o Segundo Império foram impostas inovações para melhor controle e aproveitamento do orçamento e neste período foi desenvolvido um sistema de contabilidade uniforme, foi criado um ano fiscal padrão e convenções de tempo para prestação de contas.

Conforme Lunkes (2009) na elaboração do orçamento eram consideradas todas as receitas e despesas durante o ano fiscal. Por meio desta prática o orçamento passou a ser considerado o principal instrumento de política do governo, pois eles utilizavam esta ferramenta para verificar a quantidade de soldados, mantimentos e equipamentos necessários para uma província, para controlar melhor as finanças e os gastos públicos.

Após o uso contínuo do governo, as empresas nos Estados Unidos começaram a utilizar o orçamento como uma ferramenta de controle financeiro. No Brasil esta prática disparou em meados de 1970, quando as empresas passaram a usar com mais frequência.

Welsh (1973) define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões.

Zadanowicz (1983) também define orçamento como um instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração.

Boisvert (1999) fala que o orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturado, uma materialização em valores dos projetos e dos planos. Ele é composto por dados financeiros e não financeiros, os últimos são expressos em função da unidade de medida dos recursos apropriados (Kilograma, litro, horas, etc). As quantidades inscritas no orçamento podem ser de dados históricos ou ainda de estudos, como análise de um processo de produção por uma equipe de engenheiro industrial. No caso das vendas, os dados são tirados de análise de mercado, que às vezes se encaixa nos modelos estatísticos previstos.

Já Lunkes (2009, p. 28) diz que “o orçamento pode ser definido como um plano dos processos operacionais para um determinado período. Ele é uma forma representativo dos objetivos econômico-financeiro a serem atingidos pela organização”.

O orçamento ajuda a alta administração a planejar e controlar as atividades e operações da empresa. Ele direciona os líderes da organização nas tomadas de decisão. Consiste em seis objetivos, que são expostos no quadro 1:

| OBJETIVOS | DESCRIÇÃO |
|------------------|--|
| PLANEJAMENTO | Auxilia a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa. |
| COORDENAÇÃO | Ajuda a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações. |
| COMUNICAÇÃO | Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes da equipe. |
| MOTIVAÇÃO | Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa. |
| CONTROLE | Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário. |
| AValiação | Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento. |

Quadro 1 – Os seis objetivos principais do orçamento.

Fonte: Brookson, 2000, p. 10

Zadanowicz (1983) salienta que o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis.

O orçamento é composto de custos e despesas operacionais e financeiras. No orçamento operacional envolve o departamento de vendas, produção e estoque, já o financeiro compõe o orçamento de capital, caixa, Balanço Patrimonial, a demonstração de resultado projetada.

Quando se analisa o orçamento operacional observa-se a aquisição e o uso dos recursos escassos e por meio desta análise o profissional pode avaliar e analisar os meios de obter recursos.

Para Lunkes (2009) o orçamento para que seja eficaz é necessário ter uma estrutura organizacional, objetivos operacionais, uma contabilidade aberta, um ótimo sistema de informação, dados contábeis e uma análise detalhada dos fatores macroeconômicos.

Além desses dados é preciso avaliar, revisar e controlar periodicamente para obter um resultado satisfatório e dentro do esperado. O orçamento exige a definição prévia dos objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade, força, comunicação, integração e participação ao longo da organização. Isso obriga os colaboradores a focar o futuro e não se ater a problemas diários da organização, formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade, proporciona uma visão sistemática das operações identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, a eficácia e economia nas operações e aumenta a coordenação.

2.2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Para que um planejamento orçamentário seja bem sucedido é necessário trabalhar as diretrizes e os valores para a construção da visão estratégica da organização. Com isto a empresa terá a visão do futuro e também a sua situação que a mesma se encontra atualmente.

Para que a alta direção possa alcançar resultados cada vez melhores é necessário ter este conhecimento. Segundo Oliveira (2004) construir a visão estratégica organizacional para por um esforço de reflexão e de análise da equipe para: identificar o conjunto de valores que permeiam todas as atividades e relações que ocorrem (crenças e valores); identificar sua missão; definir sua visão de futuro, suas aspirações e estabelecer os fatores críticos de sucesso, ou seja, aqueles objetivos gerenciais que são indispensáveis para o cumprimento da missão e para a caminhada em direção á obtenção da visão futuro.

A missão da empresa serve como um direcionador, ou seja, da foco ao negócio da organização e claro ajuda nas tomadas de decisões estratégicas da alta direção

Frezatti (2000, p. 18) comenta que "planejar representa decidir-se antecipadamente. Decidir implica em optar por alternativas de ações excludentes, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação ao risco etc".

A organização necessita ter um comitê para o acompanhamento deste planejamento e uma alternativa interessante para reduzir os custos da fase de

planejamento. Este comitê é responsável pela análise das séries históricas e claro na formação das expectativas de custos, despesas e receitas.

Na implantação do orçamento é o momento que a alta direção tem que envolver os seus colaboradores, pois eles assumem novas atribuições, ou seja, eles participam da definição das metas e auxiliam na busca pelas justificativas das variações, bem como opinando a respeito das medidas corretivas cabíveis.

2.2.3 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O controle orçamentário vem para confrontar as informações, ou seja, é o confronto e comparação entre os planos realistas (valores previstos) e os resultados reais atingidos em determinado período. Faz com que a administração preste mais atenção no planejamento, que a execução das atividades e controles sejam mais eficientes, pois baseia-se em planos e objetivos definidos formalmente.

[...] A comparação dos resultados reais com os objetivos, planos, políticas e padrões pré-determinados constitui-se na medida da eficácia do controle durante um determinado período passado e deverá levar a maior eficiência futura do controle. (WELSCH, 1971, p.71)

Os custos e as despesas devem estar bem definidos, pois é necessário fazer a projeção do volume de vendas, em seguida o planejamento do volume de produção para que seja feita a aquisição dos insumos, análise da estrutura física e o planejamento do pessoal; na sequência existe a apuração dos custos e despesas, para o cálculo dos preços de venda, projeção do resultado financeiro, projeção do resultado econômico e informações gerenciais para compilação dos dados.

2.2.4 ETAPAS DO ORÇAMENTO

Segundo Frezatti (2009) o orçamento deve ter uma estruturação das atividades da organização, ou seja, é aumento, é dividido em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira.

A etapa operacional consiste na estruturação das atividades da organização, ou seja, é a produtora de bens tangíveis, já a etapa financeira é a tradução das

atividades na linguagem monetária. O processo operacional é composto pelo plano de marketing, de suprimentos, produção e estocagem, de investimento no ativo permanente, de recursos humanos e financeiros.

O processo de planejamento das organizações é composto de vários elementos. O planejamento estratégico tem que ser claro e objetivo. A visão, missão, objetivos, estratégias e políticas têm que estarem alinhados e definidas.

2.2.5 TIPOS DE ORÇAMENTO

O orçamento é uma parte integrante do sistema de planejamento e controle, e tem como objetivo quantificar e apresentar antecipadamente os planos, projetos e estratégias da empresa. A característica principal do orçamento é a integração de todas as atividades da empresa, estabelecendo relação entre as receitas, os custos, as despesas, os investimentos, comparando também os resultados previstos com os efetivamente realizados e principalmente pré-determinando operações a serem realizadas.

Seria ingênuo imaginar uma simples reprodução em tendência dos eventos passados, como se fossem replicados no futuro. Na execução do orçamento de tendências sempre existirão eventos passados de conhecimento da empresa, que não se repetirão e que, portanto, não serão reproduzidos no orçamento. Da mesma forma, existirão futuros eventos que não terão um passado no qual basear novas estimativas, que deverão ser orçados de outra maneira.

2.2.5.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Segundo Frezatti (2009) o orçamento empresarial surgiu devido a necessidade das grandes organizações em controlar sua vida financeira. A primeira empresa a utilizar esta ferramenta foi a Du Pont em 1919, no seu planejamento e controle das operações. O orçamento empresarial pode ser complexo ou simples, isto depende do tipo e tamanho da empresa, pois algumas possuem o nível de detalhes tem uma complexidade acentuada e outras não.

No orçamento empresarial são analisados todos os departamentos da empresa e cada um deles tem que elaborar o seu orçamento. Por exemplo, o departamento de vendas faz seu orçamento estimado na quantidade de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar serviço, define o preço, verifica os impostos incidentes, quantidade de clientes que pretende atender neste período e os que pretende conquistar, condições de pagamento e claro a receita que pretende ser gerada.

Para que o orçamento de vendas seja completo, ele precisa do auxílio do departamento de produção, porque, para obter a quantidade a ser vendida ela necessita saber a capacidade produtiva, analisar também quantos e onde serão os pontos de distribuição, logística, capacidade de atendimento, recursos humanos, desenvolvimento de novos produtos e pesquisa.

Segundo Lunkes (2009), além dos fatores internos, não se pode esquecer de analisar minuciosamente o ambiente externo porque ele tem grande influência sobre as organizações. Deve-se analisar a potencialidade do setor, sazonalidade dependendo do produto ou serviço, nível de renda dos clientes, mercados ativos, barreiras, produtos substitutos, inflação, nível salarial, legislação, mão-de-obra, inovação, volatilidade, impactos ambientais, impostos, mudanças demográficas, código de defesa do consumidor, qualidade e mercado internacional.

No orçamento da produção, como já foi dito anteriormente, são necessários conter a capacidade de produção espaço de armazenagem, mão de obra, estoque, capacidade dos equipamentos, projeção das necessidades de investimentos, projeção dos custos fixos e variáveis, produtividade, volume de compras, analisar a programação, lote econômico de fabricação, política de estoque, custos indiretos de fabricação.

A produção tem que comprar no momento certo e ao preço certo planejado. Tem que tomar cuidado com estoque final e com os produtos inadequados para que os mesmos não comprometam a empresa e sua produção.

A maioria das empresas utiliza ferramentas de qualidade para auxiliar na gestão, como Just In Time e Kanban para aquisição de matéria-prima, para não comprar em excesso e nem abaixo do necessário. Quando a empresa tem diferentes

níveis de complexidade da mão de obra é necessário especificar separadamente no orçamento.

O orçamento dos custos indiretos de fabricação também faz parte do orçamento da produção, são os custos fabris que não podem ser classificados como mão de obra indireta e matéria-prima, depreciação, material de escritório, seguros, alugueis, serviço de terceiros, água, energia elétrica, etc.

Após a elaboração e fechamento dos orçamentos, podem-se elaborar o orçamento geral, onde serão reunidas todas as receitas e despesas para poder projetar o resultado. Essa projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados no planejamento.

Após o fechamento do orçamento geral é preciso verificar e analisar o orçamento de caixa, pois por meio dele pode-se identificar os recursos estabelecidos nas outras peças orçamentárias. Identificar as deficiências dos recursos monetários com antecedência.

[...]O desenvolvimento do orçamento de caixa envolve a projeção de entradas e saídas prováveis, permitindo à empresa avaliar sua provável situação financeira futura projetando as variações possíveis em receita, custos e investimentos. Esta avaliação é útil para indicar excesso ou necessidades de fundos, como melhor coordenar e controlar a posição financeira (Lunkes, 2009, p. 55).

2.2.5.2 ORÇAMENTO CONTÍNUO

Para Welsch (1983), o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias.

[...]O orçamento contínuo é baseado em um prazo em um prazo movente que se estende em função de um período fixo. Quando um período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo. Esse orçamento geralmente é elaborado em 12 meses. Quando o mês atual termina, outro é acrescentado no futuro (LUNKES, 2009, p. 75)

Os orçamentos são elaborados mensalmente, sua tendência é de ser proativo, além de ser de auto-correção dos problemas orçamentários. Este

orçamento também necessita ser composto de peças orçamentárias, ou seja, cada departamento precisa elaborar o seu mensalmente e controlar o mesmo.

Sua vantagem é que facilita orçar períodos menores de forma contínua e no menor tempo, incorporação de novas variáveis e resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

2.2.5.3 ORÇAMENTO FLEXÍVEL

Este orçamento não é um pacote fechado, ele faz com que tenha uma maior participação dos membros da organização, além disso, propicia a comparação entre o orçamento empresarial com os resultados reais e orçado.

Ele permite que os gestores trabalhem com variações de acordo com as atividades realizadas no período. Exemplo: a demanda aumentou e conseqüentemente o volume de produção irá aumentar e a aquisição de insumos e matéria-prima também. Este tipo de orçamento permite o gestor trabalhar com essas variações ajustando-as conforme a demanda exigida pelo mercado.

Segundo Lunkes (2009) o orçamento flexível é utilizado por todos os níveis de atividades da empresa dentro de uma gama de expectativas, ele é dinâmico, ou seja, o gestor analisa o nível de atividade atingido no período e em seguida olha para o orçamento flexível e determina o valor estimado de custo para poder elaborar os cenários e com isto as incertezas do mercado podem ser previstas.

Ele trabalha com custos fixos e variáveis, onde os mesmos se ajustam conforme as mudanças que ocorrem no mercado. Auxilia os gerentes a obterem uma visão mais ampla sobre os resultados reais serem diferentes dos planejados.

2.2.5.4 ORÇAMENTO BASE ZERO – OBZ

Este orçamento parte do ponto zero, pois não utiliza o ano anterior como base e todas as despesas discriminadas e justificadas. Para Pyhrr (1973), o surgimento do orçamento de base zero, deve-se muito a três problemas comuns no orçamento empresarial, que são:

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

De acordo com Carvalho (2002), as principais características e objetivos do Orçamento Base Zero são:

- 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-chaves 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; e
- fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Neste orçamento, os gestores, além de justificar cada despesa, tem que para cada atividade ou operação incluir a análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências de não executar a atividade e benefício.

Para Lunkes, (2009), os gestores, no orçamento de base zero, são realizadas por meio de pacotes de decisão, que devem ser definidas e priorizadas, conforme critérios previamente fixadas.

Para o desenvolvimento do orçamento base zero são necessárias a definição das estratégias, objetivos e metas das unidades, identificação dos pacotes de decisão, definição da matriz de responsabilidade, elaboração dos pacotes de base

zero, núcleo e base zero e variável base zero, priorização dos pacotes de decisão, aplicação dos recursos e acompanhamento do OBZ.

Segundo Gomes e Amat (1996), a estratégia empresarial é o caminho para a empresa adequar às exigências do ambiente, por definir políticas que visam o aproveitamento das oportunidades, de acordo com os recursos disponíveis.

A diretoria da empresa precisa ter foco no seu negócio, por isso é importante que as metas e objetivos sejam claros. As medidas de desempenho são importantes para avaliação e acompanhamento dos orçamentos.

A identificação dos pacotes de criação é a descrição de cada atividade em separado e prioriza-lás, pois serve para melhor alocação dos recursos financeiros. É obrigatório ter um responsável por cada pacote de decisão, pois é ele que irá controlar e aprovar os gastos da sua unidade.

As vantagens do orçamento de base zero são:

- 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.

As empresas tem que cuidar com o volume de documentação e com o gerenciamento adequado da priorização dos pacotes de decisão, pois se os critérios não ficarem claros, pode ocasionar uma disputa/competição pelos recursos e as vezes a moral do gestor pode diminuir.

2.2.5.5 ABB

Segundo Lunkes (2009) o ABB é incorporado os objetivos estratégico e o desempenho das atividades. A alta administração faz um benchmarking nas empresas do seu setor para poder fazer comparações em relações a seus custos. Lembrando que os salários e materiais não entram no cálculo. Os cálculos são feitos com base nas atividades e processos do negócio, ou seja, por exemplo, supondo que se necessite contratar alguns empregados, neste caso a atividade principal é a contratação de novos empregados, mas os cálculos não serão em cima dos salários destes colaboradores, e sim dos gastos que irão incidir nesta atividade, como por exemplo, salários e os benefícios do recrutador, viagem se for o caso, propaganda, prova, materiais e despesas de ocupação para o espaço ocupado pelo recrutador e pelo entrevistado.

Os custos e despesas são levantados com base no mix e volume de produtos ou serviços que a empresa oferece e claro pelos clientes atendidos por ele no período.

Para a execução deste orçamento é necessário conhecer os objetivos financeiros e o equilíbrio financeiro-operacional, ou seja, a empresa tem que verificar os recursos requeridos com os exigidos.

Para a elaboração do ABB é necessário determinar a demanda projetada para cada produto ou serviço, identificar a quantidade de cada direcionador necessário para produzir cada produto ou serviço ao cliente, verificar a quantidade total de trabalho necessário por atividade para atender à demanda, identificar a taxa de consumo dos recursos, verificar e buscar o equilíbrio com a quantidade atual de recursos disponíveis, converterem o total dos recursos requeridos (quantidade) com o custo dos recursos exigidos e por fim comprar os objetivos gerais da empresa com os resultados, para verificar se houve ou não um equilíbrio financeiro.

Segundo Klammer, Ansari e Bem (1997), um eficiente orçamento por atividades tem as seguintes propriedades técnicas, comportamentais e culturais: é importante os colaboradores conhecerem todo o processo, terem uma compreensão das atividades, a empresa precisa tornar a estratégia clara, tem que alinhar as metas

orçamentárias e níveis de aspiração e amarrar as metas orçamentárias às recompensas pessoais.

Horngren, Foster e Datar (1997) enfatizam que o orçamento por atividades revelou as seguintes vantagens:

- Capacidade de elaborar orçamentos mais realistas;
- Melhor identificação dos recursos necessários;
- Associação dos custos à produção;
- Vinculação mais clara dos custos com as responsabilidades do quadro funcional; e
- Identificação das folgas orçamentárias.

Quando a empresa desenvolve o orçamento por atividades, ela consegue envolver todos os departamentos e seus profissionais, todos têm que se integrar para obter um orçamento eficiente e eficaz, ou seja, para que suas metas e objetivos sejam alcançados.

2.2.5.5.1 BB – ABANDONO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Segundo Lunkes, (2009, p 149), BB é um modelo de gestão formado por um conjunto de princípios, os quais são guias completos de atuação empresarial. A administração utiliza o Benchmarking, Balanced Scorecard, já administração baseada em atividades, gestão de relacionamento com os clientes e os sistemas de informação gerencial como ferramenta para elaborar e monitorar os resultados.

Este método fornece uma visão mais ampla do negócio, o alinhamento das estratégias e ações em todos os departamentos, onde as estratégias caminham junto com a definição das metas e tomada de decisões com a criação de valor para os acionistas, alinha o uso de recursos e trabalho com criação de valor ao cliente, os executivos têm uma visão contínua do mais provável futuro desenvolvimento, sem vínculo com o atual ciclo orçamentário.

O BB cria oportunidades de trabalho, ele traz uma maior motivação, produtividade porque o ambiente de trabalho é autogerenciado, ou seja, sua cultura

é baseada na responsabilidade, onde cada colaborador é responsável pelo resultado previamente fixado.

Pode-se dizer que o BB é um novo modelo de gestão de desempenho, pois suas atividades são elaboradas em cima de metas, onde cada divisão de negócio, departamento ou filiais levantam seus desempenhos e produtividade, os gestores e gerentes tem autoconfiança e liberdade para tomar as decisões rápidas, se sentem livres para o envolvimento em projetos inovadores com equipes multifuncionais.

O BB parte do princípio que se existe delegação de poder e responsabilidade, o colaborador se encoraja e habilita decisões locais, resolvendo os problemas de forma rápida e eficiente, pois quando se tem uma gestão transparente, um bom clima organizacional e motivador, faz com que os funcionários sejam mais comprometidos e responsáveis pelas suas atividades e funções.

Como podemos observar para implantar o BB é necessário criar cultura e valores próprios, ou seja, a definição e comunicação prévia dos valores, estabelecimento do sistema de gestão, metas desafiadoras.

A empresa tem que ser totalmente descentralizadora, onde os colaboradores têm autonomia, a responsabilidade é baseada em times, tem que ter um processo estratégico contínuo, uma coordenação dinâmica.

Segundo Pflaeging (2004), para implementar o conceito do Beyond Budgeting é preciso:

- Assegurar o apoio da alta gerência e dos colaboradores, não é possível a implementação pela força;
- Uma mudança profunda na cultura empresarial na maioria das organizações.
- O projeto BB requer liderança e visão;
- Formação de times de projeto, incluindo especialistas em finanças e contabilidade, recursos humanos, produção, vendas e marketing e tecnologia da informação, entre outros;

3 ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES ORÇADAS

Os indicadores de desempenho são importantes para que os executivos possam analisar suas empresas. Eles auxiliam nas tomadas de decisões, ou seja, no plano orçamentário consta que será preciso investir em maquinários para poder aumentar a receita da empresa, através destes indicadores, a administração pode identificar se a aquisição do mesmo será vantajosa ou não.

Existem alguns métodos de avaliação que são: indicadores de liquidez, de estrutura, solvência, rentabilidade e valor agregado.

O Índice de Liquidez mede a capacidade de uma empresa para satisfazer suas obrigações de curto prazo, na data do vencimento, ou seja, é a capacidade que a empresa tem para honrar seus pagamentos.

Para Gitman (1997) o grau de endividamento mede o montante de dívida em relação a outras grandezas significativas do balanço patrimonial e a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores.

A margem bruta mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, depois da dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda. A rentabilidade de uma organização é avaliada em relação a suas vendas, ativos, patrimônio líquido e ao valor da ação.

4 METODOLOGIA

O desenvolvimento desta monografia realizou-se através de uma pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa descritiva qualitativa e documental.

No decorrer da pesquisa foram levantados os dados necessários para obtenção dos resultados.

...O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível" (CHIZZOTTI, 2006, p 25).

- A pesquisa qualitativa fornece uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais, apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social, visto que foca fenômenos complexos e/ou fenômenos únicos.

- A pesquisa descritiva observa, registra, correlaciona e descreve fatos ou fenômenos de uma determinada realidade sem manipulá-los. Procura conhecer e entender as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos que ocorrem na sociedade.

...A pesquisa documental é muito próxima a pesquisa bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes primárias (manuscritas ou não), pois vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que, ainda, podem ser reelaborados de acordo com a problemática da pesquisa. Os documentos primários podem ser obtidos em: arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.) (GIL, 1999, p 20) e (MARCONI; LAKATOS, 2007, p 30).

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a formulação do problema no início desta pesquisa, foram coletados os dados financeiros e em seguida o mesmo foi analisado, para que a pesquisa possa ser concluída para formular e elaborar o planejamento orçamentário para o ano de 2011 da ASP.

5 ESTUDO DE CASO

Para que os objetivos educacionais sejam alcançados será necessário levantar dados sobre a situação financeira atual da empresa, bem como das possibilidades que se apresentam.

A análise será guiada em acordo com a literatura disponível sobre finanças, especificamente orçamento financeiro. As informações necessárias são: as alternativas consideradas pelos diretores e coordenadores da organização; valor necessário para o caixa da empresa e as alternativas de captação de recursos disponíveis; informações sobre projetos em andamento, suas ações e seus custos; informações sobre o fluxo de caixa histórico e atual da organização; informações sobre as margens de lucro e custos da organização; prazo médio de pagamento de fornecedores; estoques; informações sobre formas de rateio e custeio; informações sobre previsões de receitas.

Dessa forma, frente às informações necessárias serão utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

- a) Análise de documentos institucionais, documentos administrativos e de negócios: projetos e planos de aplicações, balanços patrimoniais da organização, demonstrações de resultados dos exercícios, relatórios de provisões de contas a pagar, relatórios de provisões de contas a receber; relatórios de contas de estoque; análise das comunicações internas e com os bancos; análise do plano de ação existente; análise de relatórios de atividades.
- b) Entrevista não estruturada com o diretor financeiro, contador e coordenação de projetos a respeito das opções consideradas.

5.1 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

Uma Instituição do Terceiro Setor que enfrenta dificuldades na gestão financeira perante o potencial crescimento institucional e ampliação das ações. Suas diferentes ações, caracterizadas pelos projetos específicos, geraram reflexos

na necessidade de maior controle financeiro da instituição. A empresa apresenta elevado custo e em alguns meses a despesa é maior que a receita, o que gera falha no fluxo de pagamentos. A instituição não possui plano orçamentário, norteia-se por um básico plano de ações, que melhorado poderemos chamar de planejamento estratégico.

Fundada há 65 anos, mais precisamente em 13 de dezembro de 1944, a Ação Social do Paraná é uma instituição católica, ligada a Arquidiocese de Curitiba, não governamental e sem fins lucrativos. Sua atuação na área social percorre os movimentos históricos neste campo e indicam a contribuição cristão-católica ao longo do período compreendido desde sua fundação até o presente momento.

Sua criação teve como principal motivo a implantação do Curso Superior de Serviço Social em Curitiba. Neste período a implantação das escolas na Europa e no Brasil era fortemente vinculada com prática social católica. A compreensão desta profissionalização era ainda bastante conservadora e trazia evidentes aspectos de cunho moral. Embora restrita pelas exigências culturais impostas, esta fase reflete um desejo de superação do amadorismo e dá início a uma história de formação profissional.

O vínculo da ASP com a Escola de Serviço Social perdurou até 1969, quando o Curso foi assumido pela Universidade Católica do Paraná e sua mantenedora, a Sociedade Paranaense de Cultura. Desde então a entidade reconfigurou sua função, permanecendo comprometida com o desenvolvimento das iniciativas sociais católicas na Arquidiocese. Sua trajetória compreende o apoio às pastorais no período das intensas lutas pelos direitos até a consolidação das políticas públicas; a participação na instituição de entidades sociais de proteção e promoção social e contribuição na formação das pastorais que atuavam nas diversas paróquias.

A atual forma de gestão da instituição teve seu início no ano de 2005, quando assume como responsável pela entidade o Padre José Aparecido Pinto. Esse período foi marcado por uma reformulação na condução das ações e maior comprometimento com o contexto social e político. As ações passam a ser mais sistemáticas e menos pontuais, compreendendo intervenções definidas como: emergenciais, estruturais e sustentáveis; destinadas à família, comunidade e rede; e inseridas no campo das políticas públicas próprias a cada realidade, com destaque

para a Assistência Social e a Segurança Alimentar e Nutricional, pelas características dos tipos de atendimentos realizados.

Atualmente a ASP realiza suas ações numa grande capilaridade de projetos, estabelecendo convênios com o poder público municipal, estadual e federal e com a iniciativa privada. A captação de recursos viabiliza a concretização das ações sociais, estas bastante distintas, das mais imediatistas e pontuais até aquelas comprometidas com mudanças estruturais e políticas.

A elaboração do planejamento orçamentário está assentada na identificação de uma demanda institucional, em que se faz necessário um trabalho de sistematização e controle financeiro, de forma a assegurar a continuidade da eficiência, eficácia e efetividade das ações desenvolvidas.

Essa iniciativa nasce do acompanhamento dos diferentes projetos desenvolvidos pela Ação Social do Paraná nos últimos 2 anos. Desde o planejamento para as ações de 2007, houve empenho na construção de um modelo de intervenção institucional que contemple seus princípios, tenha fundamentação metodológica e a busca pela profissionalização. Essa construção vem acontecendo em equipe, contemplando as diferentes experiências dos técnicos nas atividades dentro ou fora da instituição. Deste trabalho, que continua sendo desenvolvido, implantado, avaliado e reformulado, se possui poucos registros e sua efetividade é constatada à medida que se percebem resultados por ação, ou por projeto. Os resultados dizem respeito tanto à satisfação dos participantes com as atividades e alcance dos objetivos propostos, como aos reconhecimentos públicos da instituição pelos seus parceiros das esferas governamentais, da sociedade civil e da iniciativa privada.

ACÇÃO SOCIAL DO PARANÁ
ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Demonstrações Contábeis

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO da ASP

Em milhares de reais

| ATIVO | | | PASSIVO | | |
|--------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| | 2008 | 2009 | | 2008 | 2009 |
| Circulante | 612.063,98 | 626.983,65 | Circulante | 220.374,69 | 461.294,36 |
| Numerários | 450.469,47 | 43,76 | Fornecedores | 49.754,42 | 10.977,25 |
| Bancos e movimento | 98.881,38 | 470.405,43 | Obrigações Sociais | 2.239,93 | 23.412,29 |
| Aplicações | 59.764,79 | 139.532,42 | Obrigações Trabalhistas | 2.889,57 | 185.403,30 |
| Outros créditos | 2.948,34 | 17.002,04 | Empréstimos e Financiamentos | 0,00 | 0,00 |
| Despesa exerc. Seguinte | 0,00 | 0,00 | Outras contas a pagar | 0,00 | 0,00 |
| | | | Provisões | 165.490,77 | 241.501,52 |
| | | | | | |
| | | | Não Circulante | | |
| Não Circulante | | | Exigível a Longo Prazo | 7.000,00 | 0,00 |
| Realizável a Longo Prazo | 168.040,73 | 285.809,52 | Outras contas a pagar | 7.000,00 | 0,00 |
| Impostos a Recuperar | 840,73 | 840,73 | Provisões | | 0,00 |
| Outros créditos | 167.200,00 | 284.968,79 | | | |
| | | | | | |
| | | | Patrimônio Líquido | 883.948,36 | 966.127,02 |
| Permanente | 331.218,34 | 514.628,21 | Superavit ou Deficit Acumulados | 531.772,70 | 883.948,36 |
| Investimentos | 328,71 | 328,71 | Superavit ou Deficit no Exercício | 352.175,66 | 82.178,66 |
| Imobilizado | 479.737,03 | 725.379,93 | | | |
| (-) Depreciação | -148.847,40 | -211.080,43 | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL ATIVO | 1.111.323,05 | 1.427.421,38 | TOTAL PASSIVO | 1.111.323,05 | 1.427.421,38 |

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Em milhares de reais

| | 2008 | 2009 |
|--|-------------------|------------------|
| RECEITA OPERACIONAL BRUTA | 2.931.636,79 | 5.284.096,12 |
| Vendas de bens e serviços | 501.056,65 | 1.633.505,75 |
| Atividades Sociais | 450.970,00 | 53.415,70 |
| Aluguéis | 140.927,70 | 142.265,47 |
| Convênios | 1.838.682,44 | 3.454.909,20 |
| Custo | -1.899.553,64 | -3.374.521,18 |
| Convênios | -1.899.553,64 | -3.374.521,18 |
| RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA | 1.032.083,15 | 1.909.574,94 |
| Custo dos produtos vendidos | | |
| LUCRO BRUTO | 1.032.083,15 | 1.909.574,94 |
| Despesas operacionais | -732.781,32 | -1.989.606,76 |
| Assistencial Social | -25.818,46 | -47.659,44 |
| Gratuidades | -26.375,00 | -1.285.578,32 |
| Administrativas pessoal | -298.631,80 | -49.679,57 |
| Administrativas gerais | -377.415,60 | -644.876,57 |
| Tributárias | -13.333,54 | -4.676,49 |
| Despesas Financeiras | -8.505,01 | -15.103,28 |
| Receitas Financeiras | 17.298,09 | 57.966,91 |
| Outros resultados operacionais | | |
| LUCRO OPERACIONAL | 299.301,83 | -80.031,82 |
| OUTRAS RECEITAS/DESPESAS NÃO OPERACIONAIS | 299.301,83 | -80.031,82 |
| Recuperação de despesas | 68.573,83 | 162.210,48 |
| Benefício obtidos renúncia fiscal | 293.731,32 | 827.846,08 |
| Tributos com isenção fiscal | -293.731,32 | -827.846,08 |
| Vendas do ativo imobilizado | 3.800,00 | |
| Custo venda ativo imobilizado | -19.500,00 | |
| LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO | <u>352.175,66</u> | <u>82.178,66</u> |

ASP

ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

| GRUPO | DENOMINAÇÃO | ÍNDICES DA EMPRESA | | |
|--------------------|---|--|--------|---------|
| | | FÓRMULAS | 2008 | 2009 |
| ANÁLISE FINANCEIRA | LIQUIDEZ SECA | $\frac{\text{ATIVO CIRC. (-) ESTOQUES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$ | 2,76 | 1,32 |
| | LIQUIDEZ CORRENTE | $\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$ | 2,78 | 1,36 |
| | LIQUIDEZ GERAL | $\frac{\text{ATIVO CIRC. (+) R.L.P.}}{\text{PASSIVO CIRC. (+) E.L.P.}}$ | 3,43 | 1,98 |
| ANÁLISE ESTRUTURAL | ENDIVIDAMENTO | $\frac{\text{CAPITAL DE TERCEIROS}}{\text{PATRIM. LÍQUIDO}}$ | 23,72% | 47,73% |
| | COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO | $\frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{\text{CAPITAL DE TERCEIROS}}$ | 96,92% | 100,00% |
| | IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO | $\frac{\text{ATIVO PERMANENTE}}{\text{PATRIM. LÍQUIDO}}$ | 37,47% | 33,27% |
| | IMOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS NÃO CORRENTES | $\frac{\text{ATIVO PERMANENTE}}{\text{PATRIM. LÍQUIDO + EXIG. A LONGO PRAZO}}$ | 37,18% | 33,27% |
| ANÁLISE ECONÔMICA | MARGEM LÍQUIDA | $\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}$ | 34,12% | 4,30% |
| | RENTABILIDADE DO ATIVO | $\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO}}$ | 31,69% | 5,76% |
| | RENTABILIDADE PATRIM. LÍQUIDO | $\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIM. LÍQUIDO}}$ | 39,84% | 8,31% |
| | GIRO DO ATIVO | $\frac{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}{\text{ATIVO}}$ | 0,93 | 1,34 |

ASP

| BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO | | | | | | | | BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO | | | | | | | |
|--|--|---------------------|----------------|----------------|---------------------|----------------|----------------|--|--|----------------------|----------------|----------------|----------------------|----------------|----------------|
| ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL | | | | | | | | ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL | | | | | | | |
| | | 2008 | | | 2009 | | | | | 2008 | | | 2009 | | |
| | | VA | AV % | AH % | VA | AV % | AH % | | | VA | AV % | AH % | VA | AV % | AH % |
| Circulante | | | | | | | | Circulante | | | | | | | |
| Financeiro | | | | | | | | Operacional | | | | | | | |
| Numerários | | 450.469,47 | 40,53% | 100,00% | 43,76 | 0,00% | 0,01% | Obrigações Sociais | | -2.259,93 | 0,20% | 100,00% | -23.412,29 | 1,64% | 1045,22% |
| Aplicações Financeiras | | 98.881,38 | 8,90% | 100,00% | 470.405,43 | 32,95% | 475,73% | Obrigações Trabalhistas | | -2.889,57 | 0,26% | 100,00% | -185.403,30 | 12,99% | 6416,29% |
| Subsoma | | 549.350,85 | 49,43% | 100,00% | 470.449,19 | 32,96% | 85,64% | Fornecedores | | 0,00 | 0,00% | 100,00% | -10.977,25 | 0,77% | |
| Operacional | | | | | | | | Emprestimos e Financiamentos | | | | | | | |
| Aplicações Financeiras | | 59.764,79 | 5,38% | 100,00% | 139.532,42 | 9,78% | 233,47% | Provisões | | -165.490,77 | 14,89% | 100,00% | -241.501,52 | 16,92% | 145,93% |
| Outros créditos | | 2.948,34 | 0,27% | 100,00% | 17.002,04 | 1,18% | 576,66% | 0 | | 0,00 | | 100,00% | 0,00 | 0,00% | #DIV/0! |
| 0 | | 0,00 | 0,00% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | | Subsoma | | -170.620,27 | 15,35% | 100,00% | -461.294,36 | 32,32% | 270,36% |
| 0 | | 0,00 | 0,00% | | 0,00 | 0,00% | | Financeiro | | | | | | | |
| 0 | | 0,00 | 0,00% | | 0,00 | 0,00% | #DIV/0! | Emprestimo e Financiamento | | -49.754,42 | 4,48% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Subsoma | | 62.713,13 | 5,64% | 100,00% | 156.534,46 | 10,97% | 249,60% | Subsoma | | -49.754,42 | 4,48% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Total do Ativo Circulante | | 612.063,98 | 55,08% | 100,00% | 626.983,65 | 43,92% | 102,44% | Total do Passivo Circulante | | -220.374,69 | 19,83% | 100,00% | -461.294,36 | 32,32% | 209,32% |
| Não Circulante | | | | | | | | Não Circulante | | | | | | | |
| Realizável a Longo Prazo | | | | | | | | Exigível a Longo Prazo | | | | | | | |
| Financeiro | | | | | | | | Operacional | | | | | | | |
| Impostos a Recuperar | | 840,73 | 0,08% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% | Provisões | | 0,00 | | 100,00% | 0,00 | 0,00% | #DIV/0! |
| Subsoma | | 840,73 | 0,08% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0 | | 0,00 | | 100,00% | 0,00 | 0,00% | |
| Operacional | | | | | | | | 0 | | | | | | | |
| Outros créditos | | 167.200,00 | 15,05% | 100,00% | 284.968,79 | 19,96% | 170,44% | Subsoma | | 0,00 | 0,00% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | #DIV/0! |
| Impostos a Recuperar | | 0,00 | 0,00% | 100,00% | 840,73 | 0,06% | #DIV/0! | Financeiro | | | | | | | |
| 0 | | 0,00 | 0,00% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | #DIV/0! | Emprestimo e Financiamento | | -7.000,00 | 0,63% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| 0 | | 0,00 | 0,00% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | #DIV/0! | Subsoma | | -7.000,00 | 0,63% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | |
| 0 | | 0,00 | 0,00% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | | Total do Passivo Não Circulante | | -7.000,00 | 0,63% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| 0 | | 0,00 | 0,00% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | | | | | | | | | |
| Soma | | 167.200,00 | 15,05% | 100,00% | 285.809,52 | 20,02% | 170,94% | | | | | | | | |
| Total do Realizável a Longo Prazo | | #VALOR! | #VALOR! | 100,00% | 285.809,52 | 20,02% | #VALOR! | Capitais de Terceiros | | -227.374,69 | 20,46% | 100,00% | -461.294,36 | 32,32% | |
| Permanente | | | | | | | | Patrimônio Líquido | | | | | | | |
| Investimento | | 328,71 | 0,03% | 100,00% | 328,71 | 0,02% | 100,00% | Capital e Reservas | | -883.948,36 | | 100,00% | -966.127,02 | 67,68% | 109,30% |
| Imobilizado | | 479.737,03 | 43,17% | 100,00% | 725.379,93 | 50,82% | 151,20% | | | | | | | | |
| Intangível | | -148.847,40 | -13,39% | 100,00% | -211.080,43 | | | | | | | | | | |
| Diferido | | 0,00 | 0,00% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | #DIV/0! | | | | | | | | |
| Soma | | 331.218,34 | 29,80% | 100,00% | 514.628,21 | 36,05% | 155,37% | | | | | | | | |
| | | | | | | | | Soma | | -883.948,36 | 79,54% | 100,00% | -966.127,02 | 67,68% | 109,30% |
| Total do Ativo | | 1.111.323,05 | 100,00% | 100,00% | 1.427.421,38 | 100,00% | | Total do Passivo | | -1.111.323,05 | 100,00% | 100,00% | -1.427.421,38 | 100,00% | |

ASP

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO PADRONIZADA
EXERCÍCIOS FIMOS EM 31 DE DEZEMBRO

| | | 2008 | | | 2009 | | |
|-------------------------------------|--|--------------|---------|---------|---------------|---------|----------|
| | | VA | AV | AH | VA | AV | AH |
| RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS | | 1.032.083,15 | 100,00% | 100,00% | 1.909.574,94 | 100,00% | |
| Custo dos produtos vendidos | | 0,00 | 0,00% | | 0,00 | | #DIV/0! |
| LUCRO BRUTO | | 1.032.083,15 | | 100,00% | 1.909.574,94 | 100,00% | |
| Despesas operacionais | | -56.733,92 | -5,50% | | -1.295.050,62 | -67,82% | 2282,67% |
| LUCRO OPERAC, antes RESULT.FINANCER | | 975.349,23 | 94,50% | 100,00% | 614.524,32 | | 63,01% |
| Financeiras Líquidas | | -676.047,40 | | 100,00% | -694.556,14 | -36,37% | 102,74% |
| LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL | | 299.301,83 | 29,00% | 100,00% | -80.031,82 | | |
| Imposto de renda/Contrib. Social | | 72.373,83 | 7,01% | 100,00% | 162.210,48 | 8,49% | 224,13% |
| Participações funcionários / adm | | -19.500,00 | -1,89% | 100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO | | 352.175,66 | | 100,00% | 82.178,66 | 4,30% | |

A Ação Social do Paraná aumentou seu endividamento de 25,72% em 2008, para 47,75% em 2009. Em 2008 e 2009 a empresa passou a depender mais de capital de terceiros.

O grau de imobilização do Patrimônio Líquido que era de 37,47% em 2008, diminuiu para parcela de capitais de terceiros equivalente a 53,27% deste último. Com isso, a empresa ficou sem Capital Circulante Próprio em 2010.

A liquidez da empresa caiu de 2,78 para 1,32 em 2009, a cada \$ 1,00 de dívidas com terceiros a empresa contém \$ 1,32 de ativo. Isto mostra uma relativa tranquilidade, pois ela não depende da geração de recursos para manter uma boa liquidez. Contudo, em decorrência da diminuição do Capital Circulante líquido houve um decréscimo na sua liquidez corrente, pois em 2008 estava com 2,78 e em 2009 caiu para 1,36. Isto mostra que o nível de Capital circulante líquido em 2009 não é satisfatório. Quanto à liquidez seca, houve uma queda significativa de 2008 em relação a 2009, pois em 2008 tinha um índice de 3,43 e já em 2009 caiu para 1,98. A liquidez da empresa baixou principalmente por causa do ativo circulante, através dos estoques e do realizável a curto prazo com isto a margem líquida é afetada.

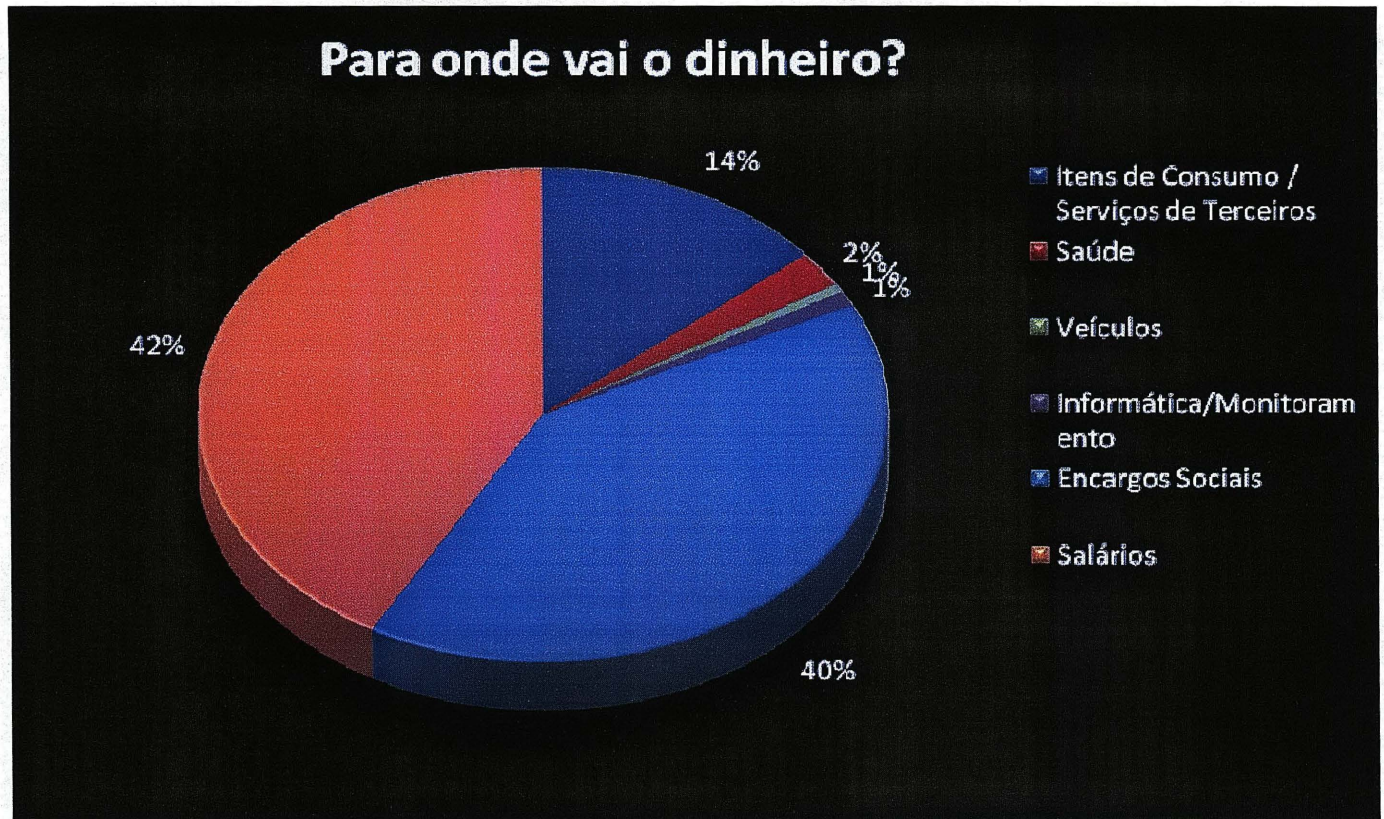
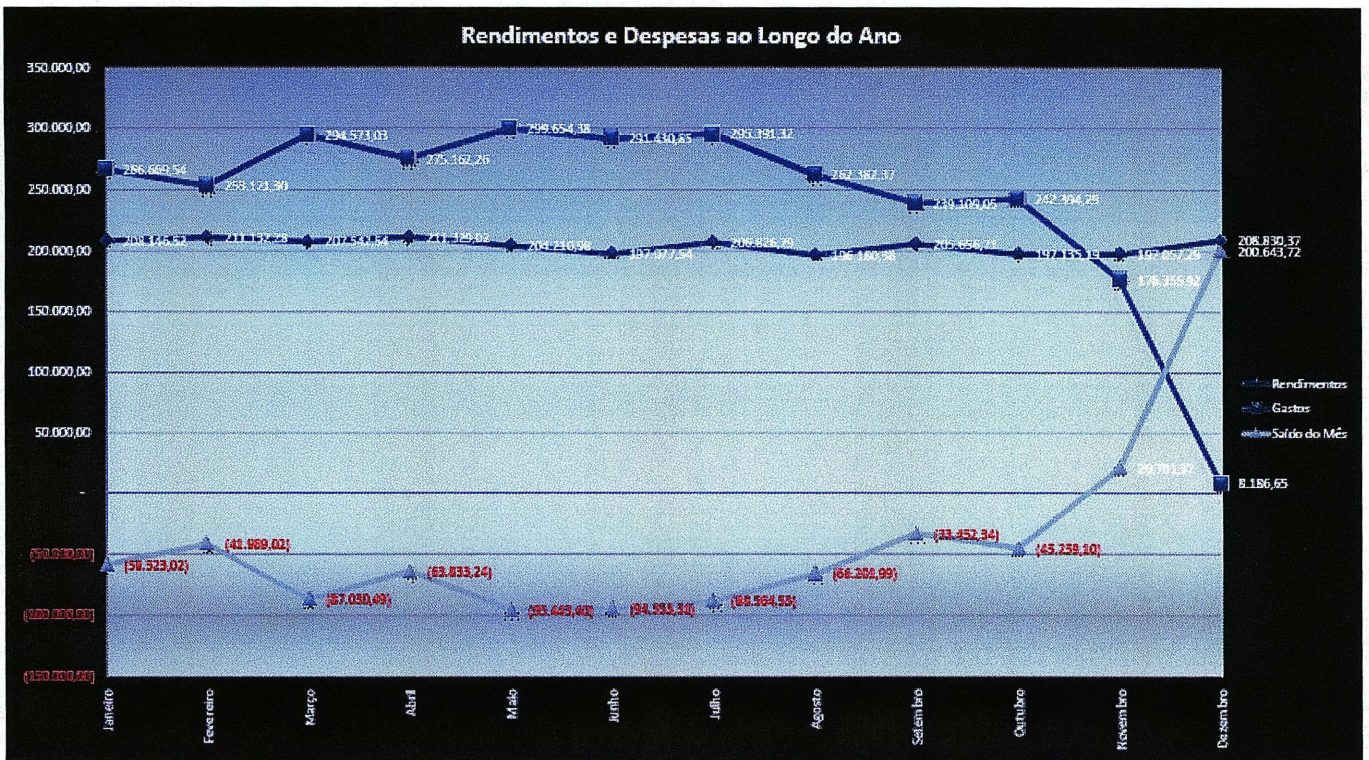
Enquanto isso, a margem de lucro líquido caiu de 34,12% para 4,30%, ou seja, em cada \$ 100 em serviços prestados a empresa passou a ganhar muito menos, em 2009. Para se ter uma idéia do efeito do conjunto dessas duas quedas, a rentabilidade do ativo em 2009 foi de 5,76%. Em 2009 que o seu poder de capitalização desceu a níveis muito baixos. Como reflexo disso, a rentabilidade do Patrimônio Líquido foi baixo (39,84%), mas em 2009 a empresa começou a remunerar seu capital, pois a rentabilidade do Patrimônio Líquido foi de 8,55%.



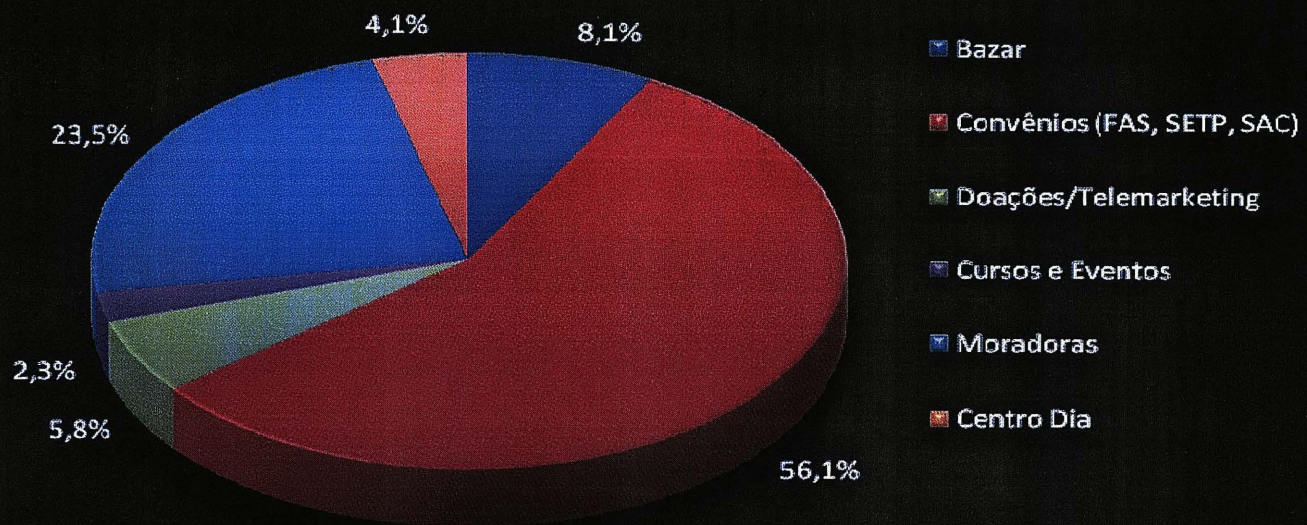
Planilha Orcamentária Anual ASP/ 2010

Unidade: Asilo São Vicente de Paulo

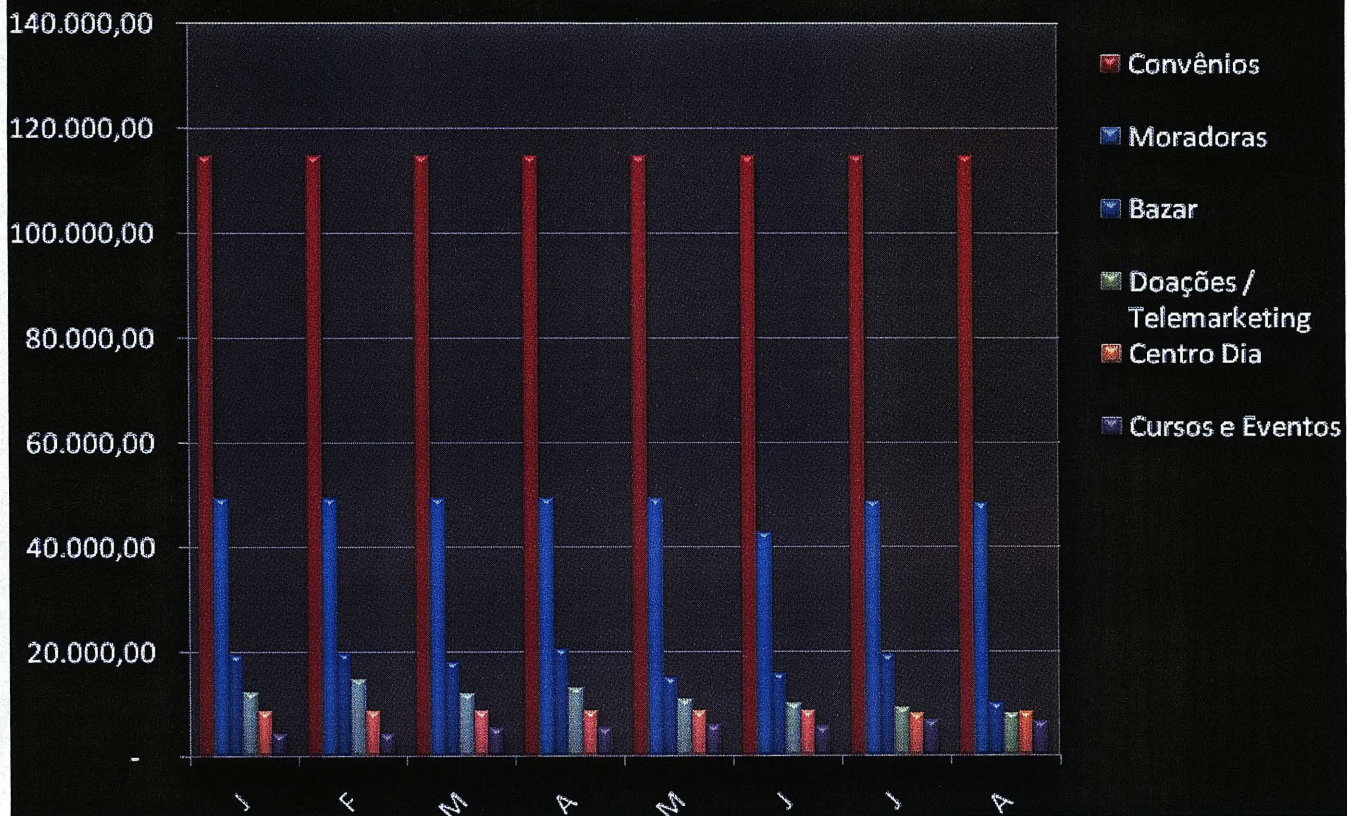
| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Mai | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | TOTAL |
|---|----------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Receitas | 208.146,62 | 211.132,28 | 207.642,64 | 211.329,02 | 204.210,68 | 197.077,64 | 208.826,79 | 198.180,58 | 206.668,71 | 197.135,18 | 197.067,29 | 208.890,87 | 2.461.125,81 |
| Bazar | 19.300,55 | 15.545,11 | 17.868,53 | 20.338,16 | 16.018,33 | 15.281,63 | 19.236,81 | 10.000,00 | 21.512,15 | 11.122,75 | 14.911,20 | 13.395,63 | 166.880,80 |
| Convênios (FAS, SETP, SADI) | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 1.378.022,80 |
| Doações/Telemarketing | 12.048,52 | 14.779,70 | 11.876,87 | 12.501,83 | 10.844,50 | 9.955,03 | 9.192,00 | 8.165,05 | 7.590,00 | 11.542,00 | 12.568,00 | 21.385,00 | 148.206,81 |
| Outros e Eventos | 4.248,00 | 4.256,43 | 5.248,00 | 5.458,00 | 5.856,34 | 5.487,00 | 5.755,55 | 5.524,87 | 4.500,00 | 4.642,75 | - | 3.557,89 | 58.785,63 |
| Motadoras | 49.207,49 | 49.207,49 | 49.207,49 | 49.207,49 | 49.207,49 | 42.632,52 | 48.600,00 | 48.348,00 | 48.356,00 | 47.584,23 | 46.739,54 | 47.345,96 | 676.700,79 |
| # Centro Dia | 8.575,00 | 8.575,00 | 8.575,00 | 8.575,00 | 8.575,00 | 8.552,80 | 8.190,08 | 8.456,80 | 8.970,00 | 7.864,81 | 8.120,00 | 7.595,45 | 100.618,14 |
| Itens de Consumo / Serviços de Terceiros | 72.067,98 | 60.819,47 | 66.280,45 | 73.668,67 | 88.379,19 | 101.891,82 | 104.892,81 | 71.848,65 | 78.882,20 | 88.117,42 | 28.167,00 | 1.222,79 | 884.165,89 |
| Material de expediente / Copa Cozinha | 3.526,55 | 2.053,11 | 2.701,95 | 2.789,58 | 4.732,39 | 5.261,25 | 4.151,80 | 5.256,87 | 4.104,01 | 3.051,25 | - | - | 89.250,68 |
| Alimentação em Geral | 13.293,64 | 11.743,55 | 19.614,07 | 17.236,63 | 26.056,03 | 21.499,07 | 28.239,89 | 16.300,51 | 25.475,55 | 24.775,52 | 10.859,90 | - | 216.587,67 |
| Material de higiene / Limpeza / Fraldas | 17.238,01 | 9.543,00 | 10.823,89 | 13.866,87 | 14.294,03 | 15.341,23 | 21.351,73 | 6.937,74 | 8.888,98 | 13.770,88 | 430,40 | - | 182.788,07 |
| Copel | 12.242,02 | 12.316,84 | 11.726,92 | 11.869,88 | 12.143,58 | 15.023,73 | 13.628,73 | 14.054,26 | 15.702,82 | 15.335,00 | 379,07 | - | 134.418,08 |
| Gaspar | 4.248,42 | 4.329,95 | 4.358,97 | 4.359,64 | 6.684,51 | 4.032,22 | 3.560,38 | 4.235,48 | 4.238,87 | 4.384,01 | 4.328,00 | - | 69.887,05 |
| Telefone fixo | 2.459,71 | 2.459,71 | 2.459,71 | 2.459,71 | 3.268,59 | 3.562,13 | 2.443,21 | 1.670,87 | 575,91 | 2.281,13 | 644,49 | - | 24.108,87 |
| Gas | 2.755,60 | 2.593,60 | 3.047,07 | 3.026,66 | 3.358,18 | 3.981,51 | 2.653,35 | 2.257,02 | 4.816,55 | 4.344,42 | 3.529,21 | 180,00 | 87.760,01 |
| Compostiva | 1.680,70 | 2.209,22 | 1.842,70 | 1.735,00 | 2.821,55 | 1.820,13 | 1.744,05 | 1.698,17 | 1.388,00 | 1.277,32 | 1.145,00 | - | 18.689,92 |
| Material construção/manutenção/reformas | 5.526,20 | 4.338,04 | 16.285,14 | 7.451,07 | 5.202,30 | 9.507,22 | 7.508,97 | 1.717,70 | 1.388,87 | 2.483,02 | 2.005,85 | - | 89.460,28 |
| Serviços Pessoa Jurídica em Geral | 1.733,00 | 2.548,63 | 5.420,00 | 3.359,10 | 4.661,23 | 12.520,22 | 8.472,07 | 7.434,44 | 559,59 | 651,59 | 1.154,48 | 52,73 | 48.895,68 |
| Honorários Advocaciais | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 12.000,00 |
| Propaganda e Publicidade | 1.000,00 | 1.115,00 | 1.175,00 | 1.125,00 | 5.000,79 | 2.574,00 | 1.689,00 | 2.528,00 | 4.814,00 | 5.419,00 | 680,00 | - | 27.626,76 |
| Despesas Gerais/Caixa | 4.860,42 | 5.152,62 | 5.712,02 | 3.548,22 | 6.768,29 | 4.887,80 | 6.755,55 | 6.324,57 | 6.880,00 | 6.336,98 | - | - | 68.302,07 |
| Saúde | 11.314,51 | 11.080,40 | 10.044,88 | 13.284,88 | 12.782,50 | 13.061,97 | 12.388,48 | 10.984,38 | 17.377,44 | 18.879,00 | 8.117,88 | 3.977,60 | 147.585,83 |
| Medicamentos / Suplementos / Dietas / Exames | 5.615,51 | 5.385,40 | 17.348,19 | 11.522,75 | 11.092,13 | 11.573,73 | 10.902,98 | 8.616,58 | 15.899,54 | 15.400,50 | 4.840,16 | 2.500,00 | 128.615,18 |
| Plus Santé | 1.698,00 | 1.595,00 | 1.698,59 | 1.532,14 | 1.684,57 | 1.477,00 | 1.477,00 | 1.477,00 | 1.477,00 | 1.477,00 | 1.477,00 | 1.477,00 | 18.748,84 |
| Veículos | 7.401,74 | 5.581,78 | 8.898,81 | 8.877,08 | 8.877,08 | 5.702,23 | 2.688,69 | 788,28 | 788,28 | 2.080,87 | 788,28 | 788,28 | 87.682,60 |
| Financiamentos | 4.155,14 | 4.155,14 | 2.588,59 | 2.588,59 | 2.588,59 | 2.588,59 | 2.588,59 | 788,28 | 788,28 | 788,28 | 788,28 | 788,28 | 26.186,83 |
| Seguros | 655,01 | 589,01 | 1.087,49 | 1.087,49 | - | - | - | - | - | - | - | - | 4.680,49 |
| Manutenção Veículos | 2.584,59 | 514,63 | 169,83 | - | 300,00 | 3.112,64 | - | - | - | 1.304,89 | - | - | 7.876,88 |
| Informática/Monitoramento | 2.908,04 | 2.168,04 | 2.168,04 | 2.168,04 | 8.856,14 | 2.200,14 | 2.200,14 | 2.200,14 | 2.200,14 | 2.200,14 | 2.200,14 | 2.200,14 | 61.838,68 |
| Site/Domínio/Provedor | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 57,00 | 1.164,00 |
| Sistema Proset | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 351,64 | 4.218,68 |
| Serviços PJ (valor) | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 13.200,00 |
| Equipamentos / Material de Manut. Informática | 754,40 | 524,40 | 604,40 | 524,40 | 5.100,00 | 551,50 | 651,50 | 651,50 | 651,50 | 651,50 | 651,50 | 651,50 | 12.284,60 |
| Energias Sociais | 34.688,74 | 34.898,04 | 38.805,87 | 38.680,68 | 35.458,49 | 39.461,49 | 33.814,40 | 34.684,70 | 34.955,13 | 32.476,27 | 32.624,41 | - | 2.638.922,93 |
| FSTB | 7.548,78 | 7.555,52 | 8.032,52 | 7.950,72 | 7.738,13 | 7.202,72 | 7.544,40 | 7.716,27 | 7.587,57 | 7.245,95 | 7.479,71 | - | 63.722,45 |
| PIB | 545,59 | 345,70 | 1.004,09 | 993,84 | 967,27 | 812,84 | 545,05 | 564,53 | 545,71 | 505,73 | 524,96 | - | 10.485,81 |
| 13º Salário (Provisão) | 7.860,13 | 7.877,70 | 8.263,97 | 8.278,68 | 8.057,32 | 7.503,86 | 7.895,51 | 8.034,55 | 7.911,07 | 7.544,74 | 7.788,24 | - | 87.178,00 |
| Fgts Sobre 13º | 638,51 | 530,22 | 659,12 | 552,29 | 644,59 | 508,22 | 628,45 | 642,77 | 623,59 | 603,59 | 623,06 | - | 8.974,00 |
| Fgts Rescisório (Provisão) | 3.774,37 | 3.752,81 | 4.016,31 | 3.975,26 | 3.868,06 | 3.651,26 | 3.017,75 | 3.056,51 | 3.038,07 | 2.558,34 | 2.551,89 | - | 38.102,89 |
| Aviso Prévio indenizado | 3.113,55 | 3.120,52 | 3.313,45 | 3.279,67 | 3.151,89 | 3.012,27 | 3.112,07 | 3.162,95 | 3.134,04 | 2.888,91 | 3.068,98 | - | 34.636,61 |
| Fgts sobre Aviso Prévio | 245,33 | 245,33 | 261,35 | 259,40 | 251,49 | 237,34 | 245,19 | 250,79 | 246,92 | 235,49 | 243,09 | - | 2.720,88 |
| Fgts (Provisão) | 10.473,89 | 10.497,29 | 11.145,25 | 11.031,62 | 10.736,55 | 10.132,52 | 10.467,85 | 10.706,32 | 10.541,77 | 10.053,52 | 10.379,09 | - | 119.164,80 |
| Salários | 139.004,14 | 139.899,68 | 147.441,89 | 148.958,10 | 142.604,05 | 135.154,28 | 138.414,41 | 142.879,32 | 104.899,88 | 102.631,48 | 105.630,41 | - | 2.698.368,76 |
| Salário Base | 84.255,34 | 84.870,22 | 100.407,77 | 95.282,56 | 96.726,59 | 91.284,00 | 94.205,26 | 95.453,55 | 64.570,88 | 60.573,14 | 62.455,32 | - | 1.046.530,81 |
| Valor Transporte | 9.150,00 | 7.950,00 | 8.200,00 | 8.256,00 | 8.267,10 | 8.664,50 | 8.380,00 | 8.886,90 | 8.602,20 | 10.079,70 | 10.128,20 | - | 88.866,00 |
| Exames Ocupacionais | 1.805,05 | 1.910,33 | 2.038,24 | 2.007,56 | 1.883,89 | 1.843,94 | 1.804,95 | 1.948,35 | 1.886,80 | 1.578,55 | 1.505,89 | - | 21.344,84 |
| TOTAIS | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Mai | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | TOTAL |
| Recebimentos | 208.146,62 | 211.132,28 | 207.642,64 | 211.329,02 | 204.210,68 | 197.077,64 | 208.826,79 | 198.180,58 | 206.668,71 | 197.135,18 | 197.067,29 | 208.890,87 | 2.461.125,81 |
| Rescisos | 266.665,54 | 283.121,30 | 294.573,03 | 275.162,26 | 288.654,38 | 291.430,85 | 295.391,30 | 262.382,37 | 235.105,05 | 242.354,29 | 176.155,80 | - | 8.155,55 |
| Saldo do Mês | (59.518,92) | (41.989,02) | (87.030,39) | (63.833,24) | (84.443,70) | (94.353,21) | (86.564,51) | (66.201,89) | (32.416,34) | (45.219,11) | 25.701,37 | 200.543,72 | (8.808.914,70) |
| Saldo Acumulado | (59.518,92) | (100.512,35) | (187.542,74) | (251.375,98) | (335.819,68) | (430.172,89) | (516.567,40) | (582.769,29) | (615.185,63) | (660.404,74) | (634.703,37) | (461.375,38) | (4.302.229,17) |

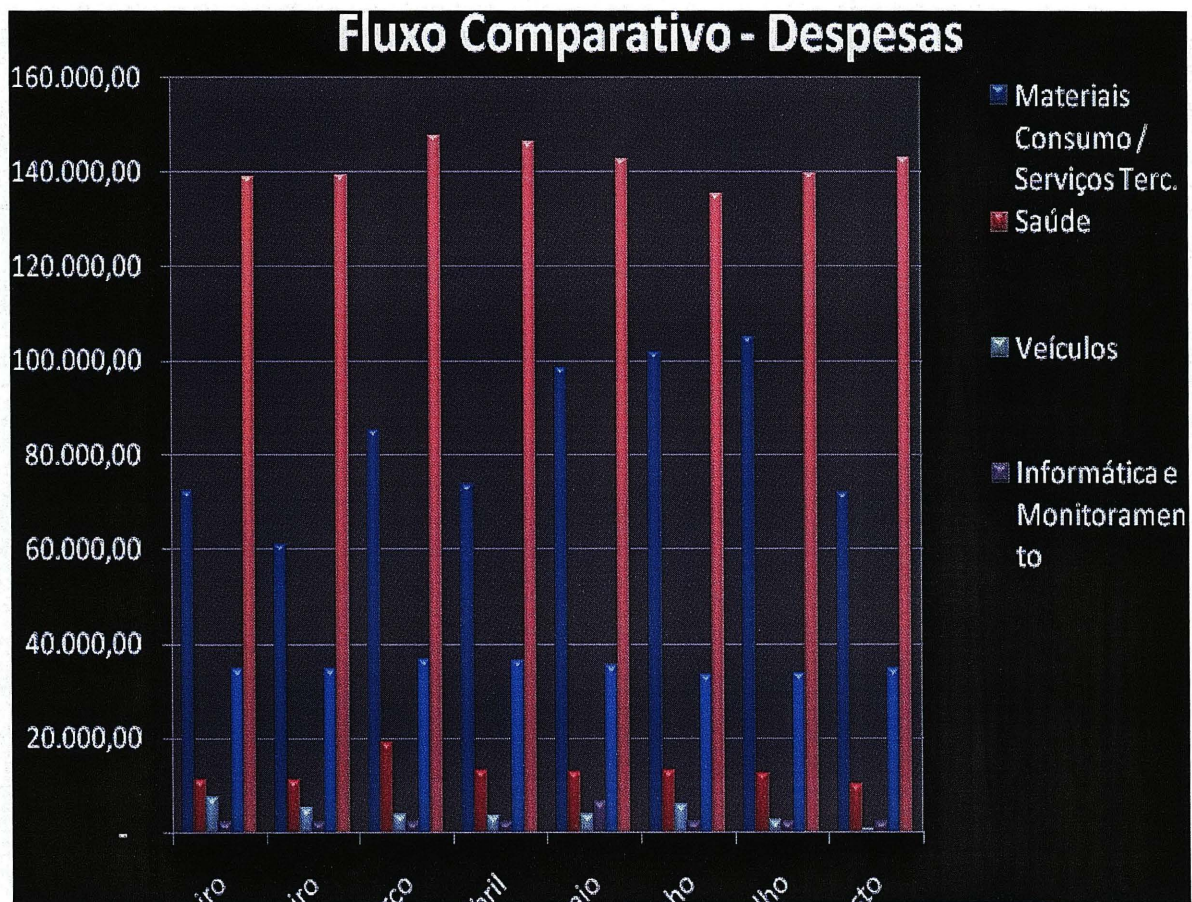


Receitas

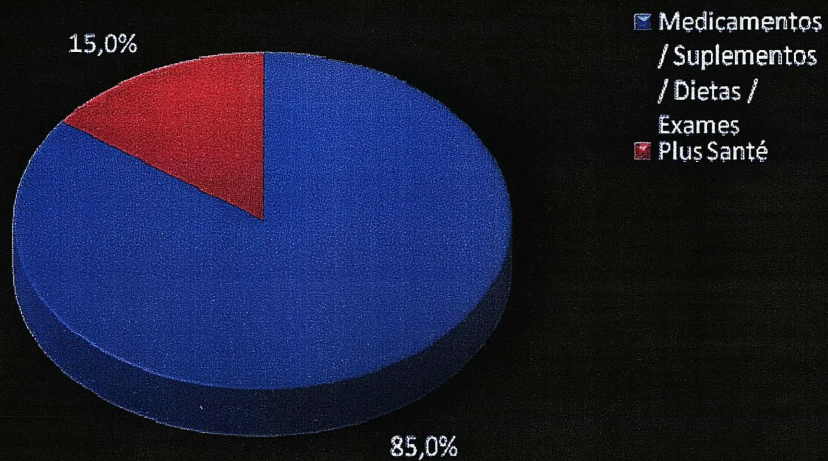


Receitas

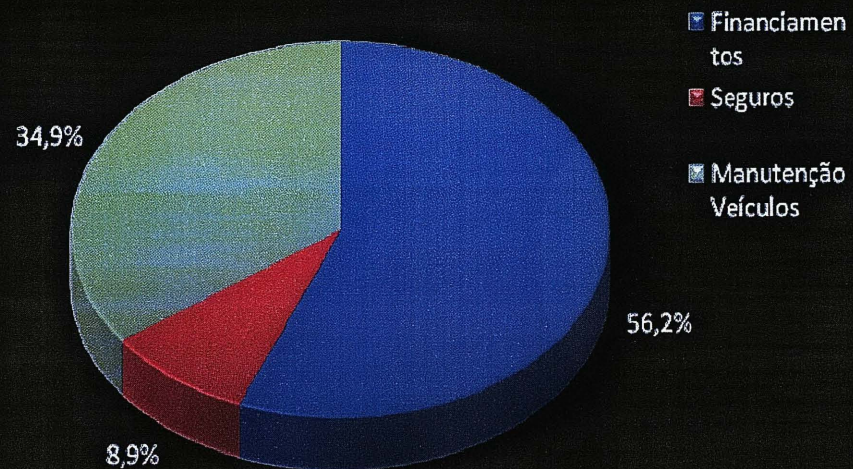




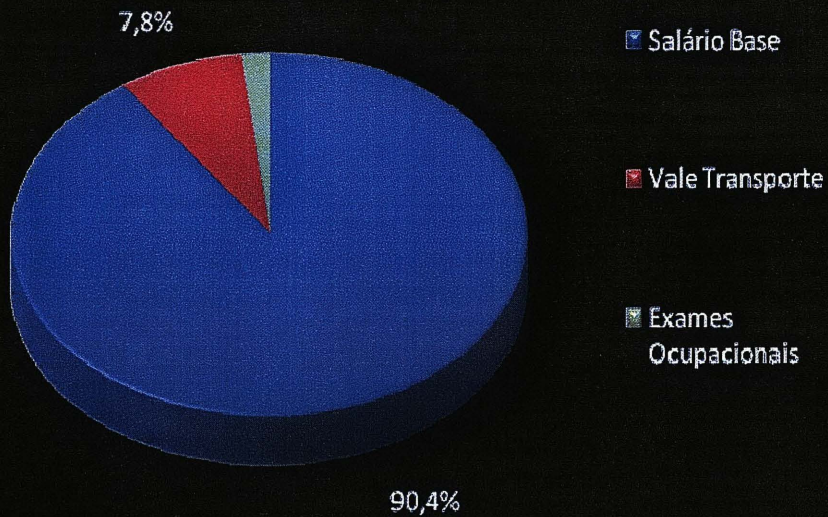
Saúde



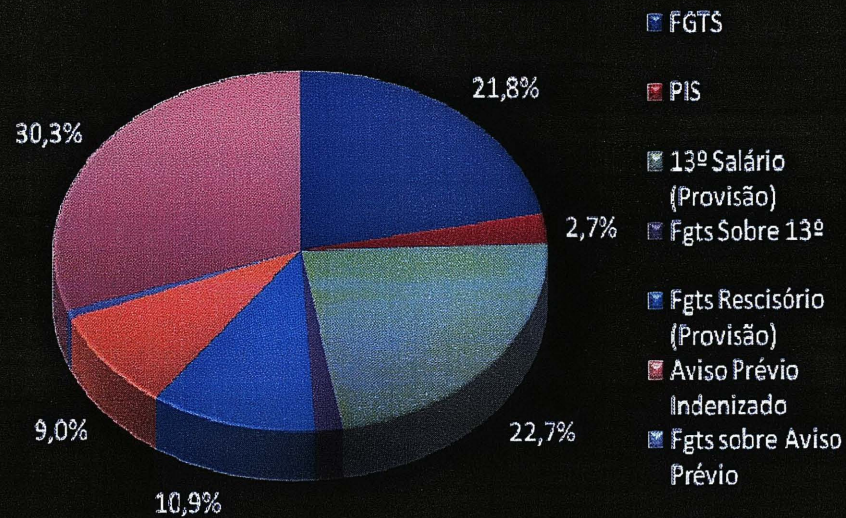
Despesas com Veículos



Salários



Encargos Sociais



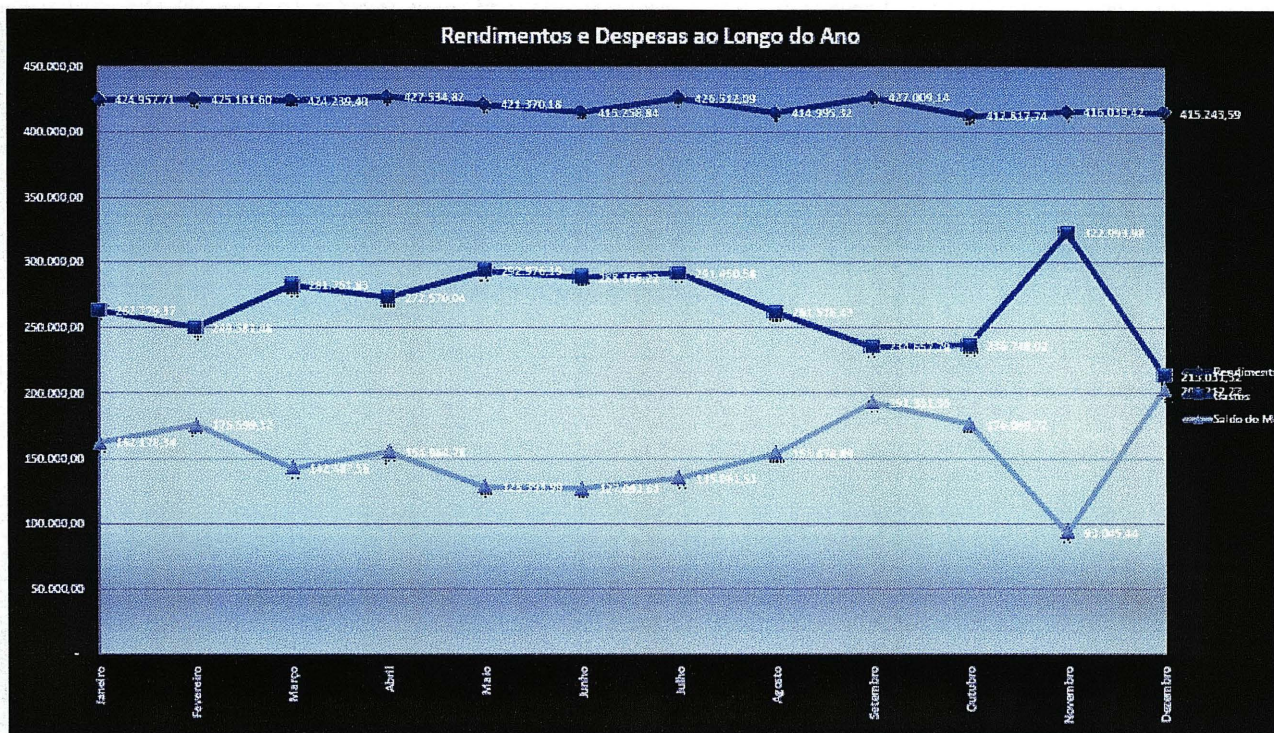


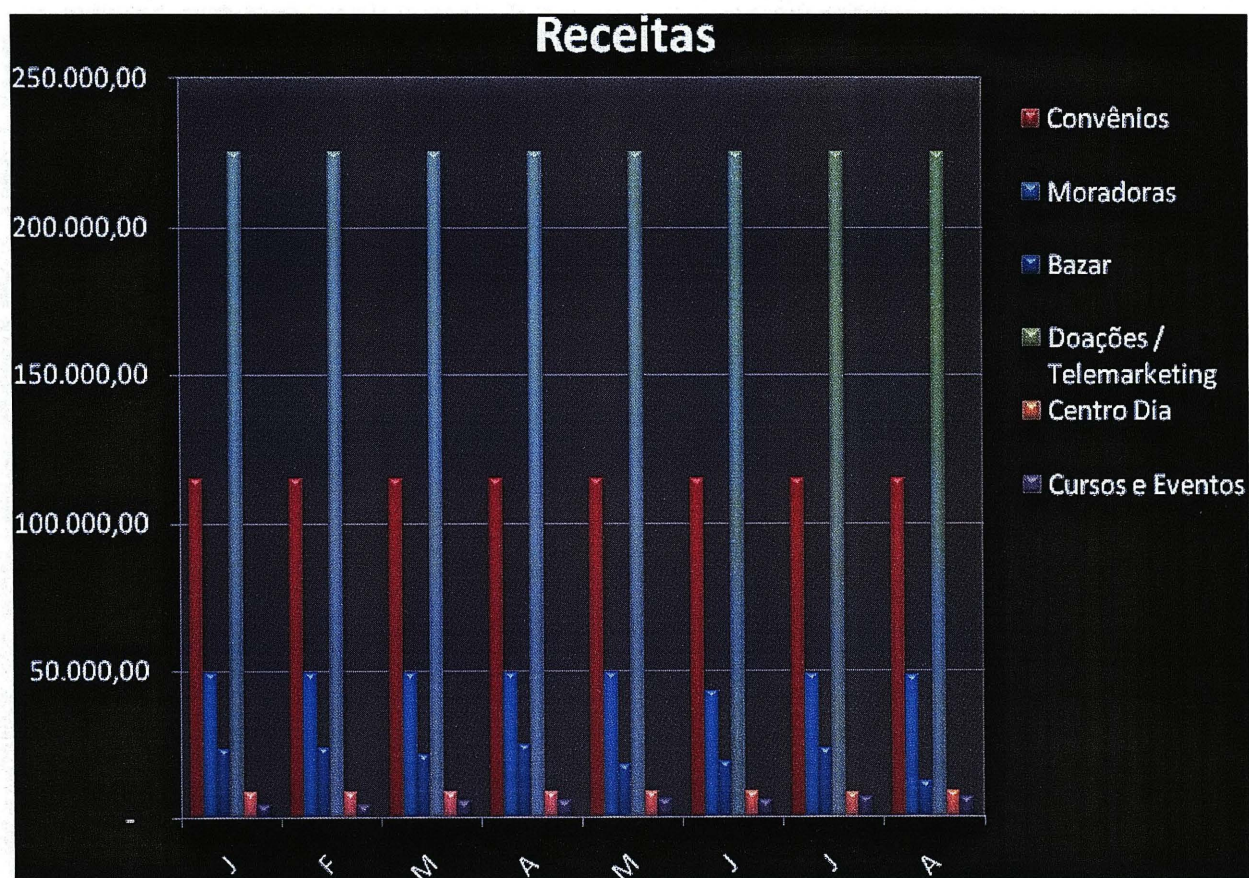
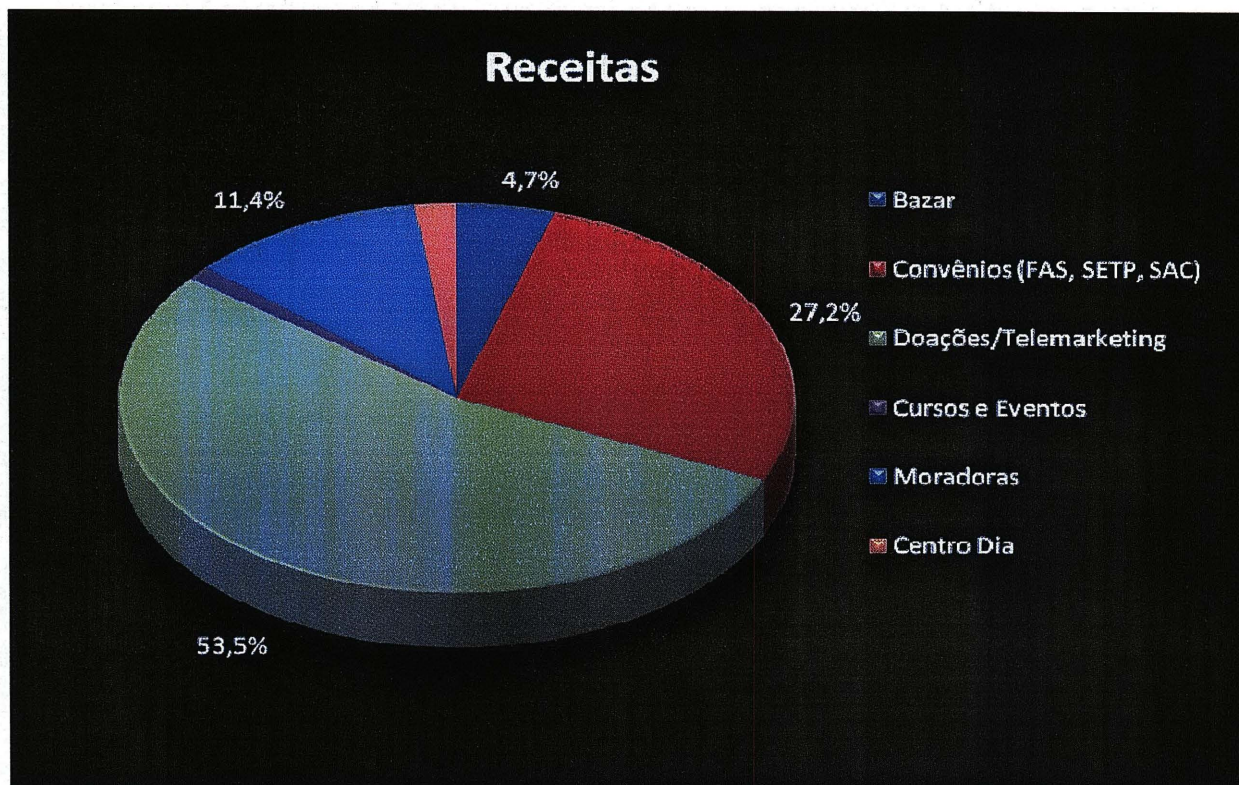
Planilha Orcamentária Anual ASP/ 2011 - Simulação

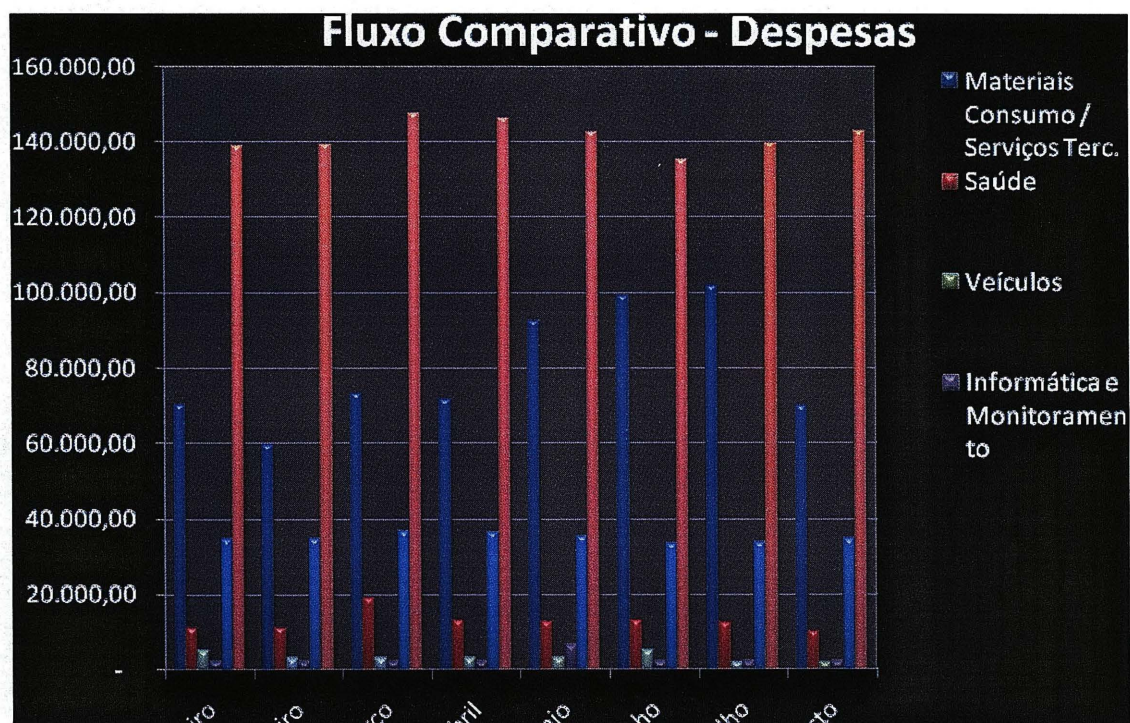
Unidade: Asilo São Vicente de Paulo

| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Mai | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | TOTAL |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Receitas | 424.967,71 | 426.181,80 | 424.288,40 | 427.684,82 | 421.370,18 | 416.268,84 | 428.612,08 | 414.886,32 | 427.008,14 | 412.817,74 | 418.088,42 | 416.248,88 | 5.051.168,88 |
| Bazar | 23.160,87 | 23.474,13 | 21.442,36 | 24.646,78 | 16.332,20 | 18.817,96 | 23.263,81 | 12.330,00 | 25.914,69 | 13.347,30 | 17.993,44 | 16.674,72 | 238.668,98 |
| Convênios (FAP, SETP, SAC) | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 114.668,55 | 1.378.022,00 |
| Doações/Telemarketing | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 225.000,00 | 2.700.000,00 |
| Cursos e Eventos | 4.246,00 | 4.246,43 | 8.346,00 | 8.438,00 | 8.896,84 | 8.487,00 | 8.788,66 | 8.624,87 | 4.630,00 | 4.841,78 | 3.667,88 | 3.667,88 | 80.388,42 |
| Moradoras | 49.207,48 | 49.207,48 | 49.207,48 | 49.207,48 | 49.207,48 | 42.832,93 | 48.600,00 | 48.246,00 | 48.386,00 | 47.894,23 | 48.788,84 | 47.248,58 | 676.700,78 |
| Centro Dia | 8.675,00 | 8.675,00 | 8.675,00 | 8.675,00 | 8.675,00 | 8.652,90 | 8.190,00 | 8.456,60 | 8.670,00 | 7.584,91 | 8.120,00 | 7.584,91 | 100.816,14 |
| Itens de Consumo / Serviços de Terceiros | 70.826,86 | 68.482,79 | 73.068,84 | 71.666,84 | 82.280,69 | 88.188,68 | 101.841,18 | 88.788,89 | 74.187,22 | 78.267,49 | 48.800,80 | 86.488,47 | 802.748,80 |
| Material de expediente / Copa Cozinha | 1.833,80 | 1.866,79 | 2.431,76 | 2.510,52 | 4.260,45 | 4.736,12 | 3.736,44 | 4.766,28 | 3.693,00 | 3.773,12 | 1.123,00 | 2.650,00 | 38.080,78 |
| Alimentação em Geral | 12.354,27 | 10.889,19 | 17.592,66 | 16.512,95 | 23.486,42 | 18.348,15 | 26.433,50 | 13.950,54 | 22.939,05 | 23.330,65 | 10.899,50 | 12.880,00 | 208.008,76 |
| Material de higiene / Limpeza / Fritadas | 17.238,01 | 9.543,20 | 10.823,88 | 13.888,97 | 14.384,03 | 15.841,23 | 21.381,73 | 8.937,74 | 8.889,88 | 13.770,88 | 430,40 | 12.880,00 | 146.878,07 |
| Copel | 12.342,02 | 12,016,84 | 11.736,82 | 11.888,89 | 12.143,88 | 15.003,73 | 13.609,73 | 14.084,08 | 15.703,62 | 15.338,30 | 12.486,80 | 12.456,80 | 168.761,81 |
| Gaspar | 4.248,42 | 4.028,98 | 4.268,87 | 4.388,84 | 5.884,81 | 4.033,22 | 3.990,28 | 4.238,48 | 4.384,01 | 4.328,80 | 4.678,80 | 4.678,80 | 66.986,86 |
| Telefone fixo | 2.469,71 | 2.469,71 | 2.469,71 | 2.469,71 | 3.388,68 | 3.262,13 | 2.443,21 | 1.870,57 | 879,81 | 2.281,13 | 844,48 | 2.468,80 | 28.686,87 |
| Gas | 2.368,60 | 2.683,80 | 3.047,07 | 3.028,88 | 3.988,18 | 3.881,51 | 2.969,05 | 3.267,02 | 4.819,68 | 4.344,42 | 3.928,21 | 160,00 | 37.760,61 |
| Compostivo | 1.880,70 | 2.208,22 | 1.842,76 | 1.738,00 | 2.821,66 | 1.820,13 | 1.344,03 | 1.669,17 | 1.389,00 | 1.277,32 | 1.146,00 | 2.821,66 | 22.816,67 |
| Material construção/manutenção/reformas | 5.526,30 | 4.336,04 | 5.299,14 | 7.481,07 | 5.302,30 | 6.507,22 | 7.608,57 | 1.717,70 | 1.389,87 | 3.433,02 | 2.000,88 | 5.302,30 | 68.762,68 |
| Serviços Pessoa Jurídica em Geral | 1.733,00 | 2.648,83 | 5.420,00 | 2.388,10 | 4.681,23 | 12.800,22 | 8.472,07 | 7.434,44 | 669,89 | 661,88 | 1.134,48 | 661,88 | 48.886,68 |
| Honorários Advocaciais | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 12.000,00 |
| Propaganda e Publicidade | 1.000,00 | 1.116,00 | 1.176,00 | 1.126,00 | 2.000,00 | 2.674,00 | 1.689,00 | 2.878,00 | 2.107,00 | 1.846,00 | 988,00 | 1.200,00 | 18.888,00 |
| Despesas Gerais/Caixa | 4.968,42 | 6.162,62 | 6.712,02 | 3.648,32 | 6.788,26 | 6.487,90 | 6.789,66 | 6.524,87 | 6.890,00 | 6.386,88 | 6.524,87 | 6.788,26 | 71.688,28 |
| Saúde | 11.814,81 | 11.060,40 | 18.844,88 | 13.284,88 | 12.782,60 | 13.861,17 | 12.980,48 | 10.084,88 | 17.877,44 | 18.878,00 | 8.117,88 | 3.877,88 | 147.383,83 |
| Medicamentos / Suplementos / Dietas / Exames | 9.818,81 | 9.268,40 | 17.348,18 | 11.632,78 | 11.098,13 | 11.870,73 | 10.932,88 | 8.818,88 | 15.889,84 | 16.430,00 | 4.846,18 | 2.650,00 | 128.816,18 |
| Plus Saúde | 1.896,00 | 1.692,00 | 1.896,69 | 1.632,14 | 1.684,47 | 1.480,44 | 1.477,60 | 1.477,60 | 1.477,60 | 1.477,60 | 1.477,60 | 1.477,60 | 18.748,84 |
| Veículos | 6.248,88 | 3.178,84 | 3.247,82 | 3.087,48 | 3.087,48 | 6.112,84 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 3.804,88 | 2.000,00 | 2.000,00 | 98.468,87 |
| Financiamentos | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 24.000,00 |
| Seguros | 889,01 | 688,31 | 1.087,48 | 1.087,48 | 1.087,48 | - | - | - | - | - | - | - | 4.680,48 |
| Manutenção Veículos | 2.884,88 | 614,63 | 169,82 | - | 200,00 | 3.112,84 | - | - | - | 1.304,88 | - | - | 7.878,88 |
| Informática/Monitoramento | 2.808,04 | 2.168,04 | 2.168,04 | 2.168,04 | 8.866,14 | 2.280,14 | 2.280,14 | 2.280,14 | 2.280,14 | 2.280,14 | 2.280,14 | 2.280,14 | 81.886,88 |
| Site/Domain/Provedor | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 97,00 | 1.184,00 |
| Sistema Prosoft | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 361,64 | 4.338,88 |
| Serviços FJ (valch) | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 1.100,00 | 13.200,00 |
| Equipamentos / Material de Manut. Informatica | 754,40 | 604,40 | 604,40 | 604,40 | 5.106,80 | 881,80 | 881,80 | 881,80 | 881,80 | 881,80 | 881,80 | 881,80 | 12.284,00 |
| Encargos Sociais | 84.688,74 | 84.688,04 | 88.806,87 | 88.480,68 | 86.468,48 | 88.481,43 | 88.814,40 | 84.688,74 | 84.688,18 | 82.478,27 | 87.048,88 | 88.814,40 | 2.881.878,42 |
| FGTS | 7.848,76 | 7.666,62 | 9.032,62 | 7.850,72 | 7.738,13 | 7.302,72 | 7.844,40 | 7.716,27 | 7.697,67 | 7.246,88 | 14.958,41 | 7.644,40 | 88.748,68 |
| PIB | 843,88 | 846,70 | 1.004,08 | 883,84 | 867,27 | 812,84 | 843,06 | 849,71 | 849,71 | 849,71 | 849,71 | 849,71 | 10.288,88 |
| 13º Salário (Provisão) | 7.860,12 | 7.877,70 | 9.363,87 | 8.278,58 | 8.067,32 | 7.608,56 | 7.866,61 | 8.034,66 | 7.911,07 | 7.644,74 | 15.676,48 | 7.866,61 | 102.818,88 |
| Fgts sobre 13º | 828,81 | 630,22 | 688,12 | 662,28 | 644,66 | 608,32 | 608,32 | 642,77 | 632,89 | 603,88 | 1.246,12 | 628,48 | 8.226,88 |
| Fgts Rescisório (Provisão) | 3.774,37 | 3.782,81 | 4.216,31 | 3.675,38 | 3.888,68 | 3.661,38 | 3.017,76 | 3.088,51 | 3.088,07 | 2.888,34 | 5.988,78 | 3.017,76 | 44.112,48 |
| Avto Prévio Indentizado | 3.113,86 | 3.120,82 | 3.313,46 | 3.275,67 | 3.191,88 | 3.012,37 | 3.112,07 | 3.182,86 | 3.184,04 | 2.988,91 | 6.178,76 | 3.112,07 | 40.282,88 |
| Fgts sobre Avto Prévio | 246,32 | 246,88 | 261,06 | 268,40 | 261,48 | 237,34 | 246,16 | 260,78 | 246,82 | 236,48 | 486,18 | 246,16 | 3.200,28 |
| Férias (Provisão) | 10.473,88 | 10.487,29 | 11.146,26 | 11.031,52 | 10.736,66 | 10.192,82 | 10.467,86 | 10.708,32 | 10.541,77 | 10.063,62 | 20.756,18 | 10.467,86 | 187.010,86 |
| Salários | 188.004,14 | 188.088,68 | 147.441,88 | 148.088,10 | 142.604,06 | 136.164,28 | 158.414,41 | 142.878,42 | 104.828,88 | 102.881,48 | 198.028,78 | 106.000,81 | 3.007.488,01 |
| Salário Base | 84.288,24 | 84.670,22 | 100.407,77 | 88.388,88 | 86.726,66 | 81.284,00 | 84.306,06 | 85.483,26 | 84.973,86 | 83.673,14 | 188.982,84 | 84.288,24 | 1.284.881,88 |
| Vale Transporte | 8.160,00 | 7.880,00 | 8.200,00 | 8.238,00 | 8.367,10 | 8.684,80 | 8.980,00 | 8.886,00 | 8.032,20 | 10.078,70 | 10.128,20 | 9.380,00 | 108.346,00 |
| Exames Ocupacionais | 1.806,06 | 1.610,32 | 2.028,24 | 2.007,88 | 1.959,88 | 1.843,84 | 1.904,66 | 1.846,26 | 1.666,80 | 1.978,68 | 1.806,06 | 1.806,06 | 23.100,40 |
| TOTAIS | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Agos | Set | Out | Nov | Dez | TOTAL |
| Recebimentos | 424.967,71 | 426.181,80 | 424.288,40 | 427.684,82 | 421.370,18 | 416.268,84 | 428.612,08 | 414.886,32 | 427.008,14 | 412.817,74 | 418.088,42 | 416.248,88 | 5.051.168,88 |
| Exatos | 262.778,37 | 246.682,48 | 281.751,83 | 273.870,34 | 282.976,16 | 288.166,22 | 291.680,68 | 251.816,42 | 234.748,02 | 235.748,02 | 323.883,58 | 213.032,32 | 8.887.846,48 |
| Saldo do Mês | 162.179,34 | 179.599,12 | 142.497,66 | 154.584,78 | 129.393,99 | 127.662,51 | 136.061,51 | 153.079,89 | 192.260,12 | 177.069,72 | 94.044,84 | 203.216,56 | (1.280.486,60) |
| Saldo Acumulado | 162.179,34 | 337.777,45 | 480.269,02 | 638.229,90 | 763.623,79 | 890.716,43 | 1.027.397,94 | 1.179.258,79 | 1.371.608,91 | 1.547.677,87 | 1.840.723,31 | 1.942.939,86 | 68.448,66 |

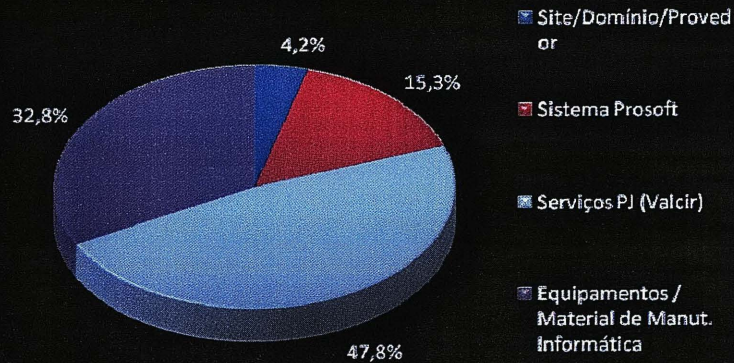
5.4 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PARA 2011



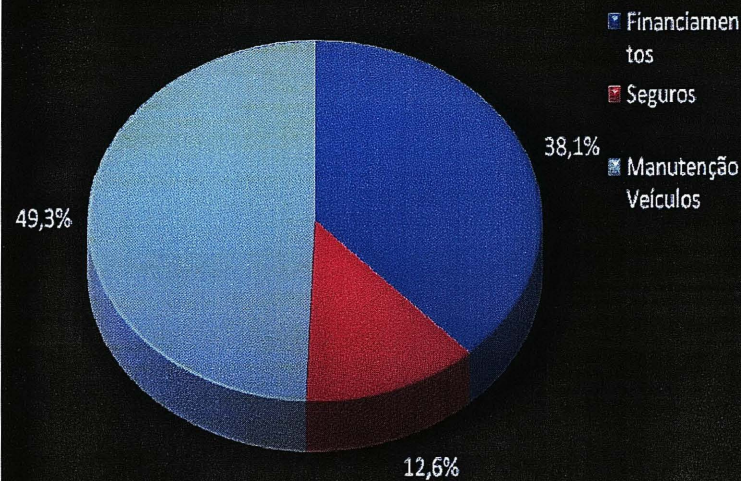




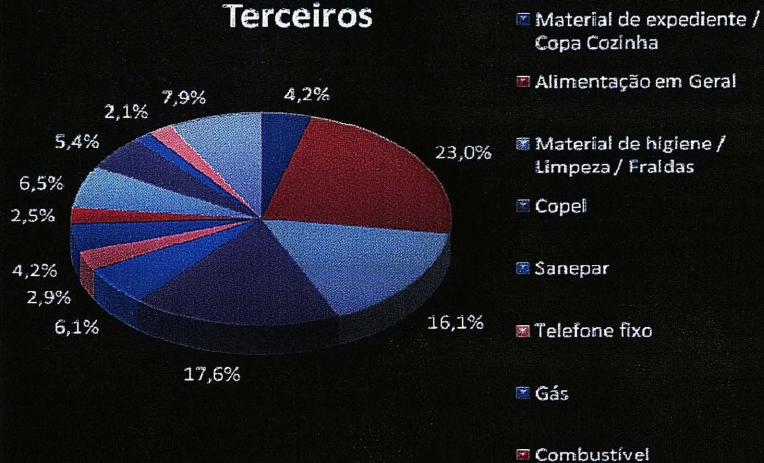
Informática / Monitoramento



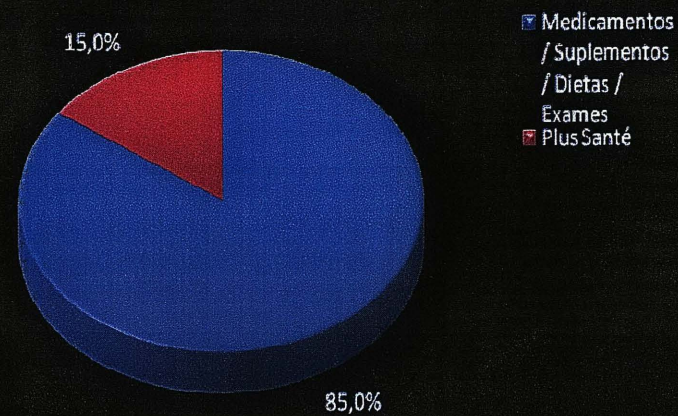
Despesas com Veículos



Ítems de Consumo/Serviços de Terceiros



Saúde



5.5 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS ORÇADAS PARA

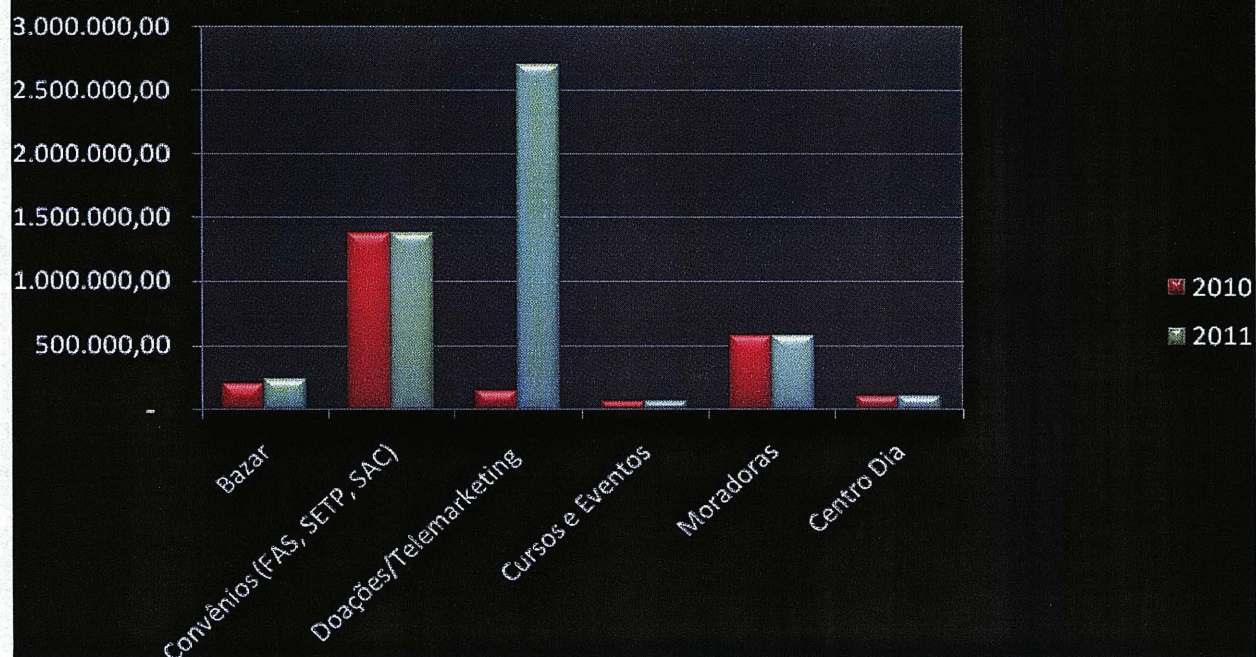
2011



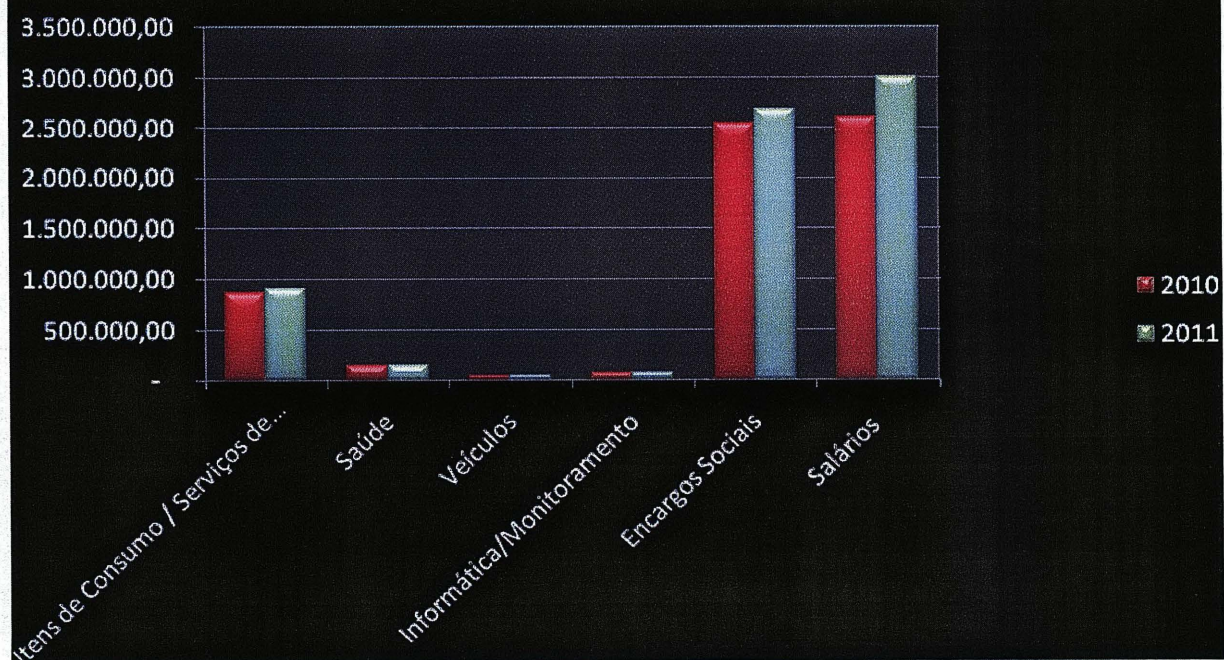
Planilha Orcamentária Anual

| | 2010 | AV | AH | 2011 | AV | AH |
|---|-----------------------|---------------|---------------|-----------------------|----------------|---------------|
| Receitas | 2.451.125,61 | 48,53% | 100,00 | 5.051.159,852 | 100,00% | 100% |
| Bazar | 198.888,80 | 8,11% | 100% | 238.556,96 | 4,72% | 119,9% |
| Convênios (FAS, SETP, SAC) | 1.376.022,60 | 56,14% | 100% | 1.376.022,60 | 27,24% | 100,0% |
| Doações/Telemarketing | 143.209,81 | 5,84% | 100% | 2.700.000,00 | 53,45% | 1885,3% |
| Cursos e Eventos | 58.795,53 | 2,32% | 100% | 60.389,42 | 1,20% | 106,3% |
| Moradoras | 575.700,73 | 23,49% | 100% | 575.700,73 | 11,40% | 100,0% |
| Centro Dia | 100.516,14 | 4,10% | 100% | 100.516,14 | 1,99% | 100,0% |
| Itens de Consumo / Serviços da Terce | 864.195,63 | 13,20% | 100,00 | 502.748,80 | 13,20% | 104,5% |
| Material de expediente / Copa Cozinha | 39.220,58 | 0,63% | 100% | 38.060,78 | 0,56% | 97,0% |
| Alimentação em Geral | 215.587,57 | 3,44% | 100% | 208.008,75 | 3,04% | 96,5% |
| Material de higiene / Limpeza / Fritidas | 132.788,07 | 2,12% | 100% | 145.678,07 | 2,13% | 109,7% |
| Copel | 134.416,08 | 2,15% | 100% | 158.751,61 | 2,32% | 118,1% |
| Sanepar | 50.687,05 | 0,81% | 100% | 55.385,35 | 0,81% | 109,2% |
| Telefone fixo | 24.108,87 | 0,39% | 100% | 26.585,87 | 0,39% | 110,2% |
| Gás | 37.750,01 | 0,60% | 100% | 37.750,01 | 0,55% | 100,0% |
| Combustível | 19.693,92 | 0,31% | 100% | 22.615,57 | 0,33% | 114,8% |
| Material construção/manutenção/reform | 63.450,28 | 1,01% | 100% | 58.752,58 | 0,86% | 92,6% |
| Serviços Pessoa Jurídica em Geral | 48.665,58 | 0,78% | 100% | 48.685,58 | 0,71% | 100,0% |
| Honorários Advocaciais | 12.000,00 | 0,19% | 100% | 12.000,00 | 0,18% | 100,0% |
| Propaganda e Publicidade | 27.525,75 | 0,44% | 100% | 18.938,00 | 0,28% | 66,8% |
| Despesas Gerais/Calça | 58.302,07 | 0,93% | 100% | 71.596,23 | 1,05% | 122,8% |
| Saúde | 147.363,83 | 2,35% | 100% | 147.363,83 | 56,08% | 100,0% |
| Medicamentos / Suplementos / Dietas / Põe Saúde | 128.615,19 | 2,05% | 100% | 128.615,19 | 1,89% | 100,0% |
| | 18.748,64 | 0,30% | 100% | 18.748,64 | 0,27% | 100,0% |
| Veículos | 37.652,50 | 0,60% | 100% | 36.456,87 | 0,53% | 96,8% |
| Financiamentos | 25.195,63 | 0,40% | 100% | 24.000,00 | 0,35% | 95,3% |
| Seguros | 4.580,49 | 0,07% | 100% | 4.580,49 | 0,07% | 100,0% |
| Manutenção Veículos | 7.876,38 | 0,13% | 100% | 7.876,38 | 0,12% | 100,0% |
| Informática/Monitoramento | 61.636,56 | 0,90% | 100% | 61.636,56 | 0,90% | 100,0% |
| Site/Domínio/Provedor | 1.164,00 | 0,02% | 100% | 1.164,00 | 0,02% | 100,0% |
| Sistema Prosoft | 4.219,88 | 0,07% | 100% | 4.219,88 | 0,06% | 100,0% |
| Serviços Pj (Valecfr) | 13.200,00 | 0,21% | 100% | 13.200,00 | 0,19% | 100,0% |
| Equipamentos / Material de Manut. Info | 12.234,60 | 0,20% | 100% | 12.234,60 | 0,18% | 100,0% |
| Encargos Sociais | 2.539.922,93 | 8% | 100% | 2.681.976,42 | 7% | 941% |
| FGTS | 83.722,45 | 1,34% | 100% | 98.746,56 | 1,44% | 117,9% |
| PIS | 10.465,31 | 0,17% | 100% | 12.343,32 | 0,18% | 117,9% |
| 13º Salário (Provisão) | 67.176,00 | 1,39% | 100% | 102.815,85 | 1,80% | 117,9% |
| Fgts Sobre 13º | 6.974,08 | 0,11% | 100% | 8.225,59 | 0,12% | 117,9% |
| Fgts Rescisório (Provisão) | 38.102,83 | 0,61% | 100% | 44.112,48 | 0,65% | 115,8% |
| Aviso Prévio Indenizado | 34.535,51 | 0,55% | 100% | 40.732,96 | 0,60% | 117,9% |
| Fgts sobre Aviso Prévio | 2.720,38 | 0,04% | 100% | 3.205,28 | 0,05% | 117,9% |
| Férias (Provisão) | 116.164,90 | 1,86% | 100% | 137.010,85 | 2,00% | 117,9% |
| Salários | 2.609.268,75 | 41,68% | 100% | 3.007.463,01 | 43,88% | 115,3% |
| Salário Base | 1.046.530,61 | 16,72% | 100% | 1.234.331,98 | 18,05% | 117,9% |
| Vale Transporte | 56.955,00 | 1,55% | 100% | 106.345,00 | 1,55% | 109,7% |
| Exames Ocupacionais | 21.244,64 | 0,34% | 100% | 23.150,40 | 0,34% | 109,0% |
| TOTAIS | TOTAL | | | TOTAL | | |
| Rendimentos | 2.451.125,61 | | | 5.051.159,85 | | |
| Gastos | 6.260.040,40 | | | 6.837.645,49 | | |
| Saldo do Mês | (3.808.914,79) | | | (1.786.485,63) | | |
| Saldo Acumulado | (4.262.220,17) | | | 56.445,35 | | |

Receitas



Despesas



A proposta para alcançar esses valores contempla a tentativa de reduzir as despesas, controle e gerenciamento dos recursos, evitando os desperdícios e, principalmente o investimento em duas frentes de captação de recursos: Telemarketing e bazar.

O setor de telemarketing vem passando por uma reestruturação, onde houve a contratação de novos funcionários que foram capacitados para busca de novos colaboradores, com novo perfil. Outra medida a ser implementada é a realização de parcerias com outras organizações. Atualmente a estratégia adotada é de parcerias com instituições de ensino, onde o plano de ação em relação a esta parceria é fazer com que cada aluno doe de R\$ 1,00 a R\$ 5,00 por mês, onde o mesmo será cobrado na mensalidade.

Outro setor analisado na perspectiva de aumento na arrecadação é o bazar que igualmente vem sendo remodelado para atender novo perfil de clientes. Essa ação prevê uma nova forma de selecionar as doações recebidas e expor as mesmas para venda. Outra medida será a parceria com a Receita Federal, onde os produtos apreendidos por ela no decorrer do ano, seja revertido para a instituição para que a mesma possa revende-lás para seus clientes e assim aumentar sua receita.

Nos itens de consumo e serviços de terceiros terá uma pequena variação devido ao aumento de idosas que irão ingressar na casa no ano de 2011. Em relação ao salário e encargos será por causa do dissídio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu constatar a validade da utilização de ferramentas de gestão para administração de instituições do terceiro setor.

Os métodos adotados e comprovados em instituições comerciais e industriais são válidos também para instituições sociais.

A ASP apresenta um percurso de crescimento que exige o profissionalismo na gestão de recursos. As análises realizadas permitiram apontar propostas concretas de superação da liquidez e de crescimento nas suas receitas.

Da mesma forma que na análise, devem ser tratadas de maneira técnica e profissional, as ações de implementação de melhorias para a instituição.

5 REFERÊNCIAS

- ANTHONY, ROBERT N. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOISVERT, HUGUES. **Contabilidade baseada em atividades e controle de gestão**. Québec: ERPI Éditions Du Renouveau, 1997.
- CATELLI, ARMANDO. **Sistema de contabilidade de custo**. 1972. Tese – FEA/USP, São Paulo. _____ ET AL. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, Aloysio Teixeira. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.
- GOMES, J. S.; AMAT, J. M. **Controle estratégico em um contexto competitivo**. Revista Brasileira de Contabilidade, nºm97, jan/fev. 1996.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. **Contabilidade de custos**. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KLAMMER, Thomas; ANSARI, Shahid; BELL, Jan. **Activity-based budgeting**. New York: Irwin Macgraw-Hill, 1997.
- LERE, John C. **Managerial accounting: a planning-operating-control framework**. New Jersey: Wiley, 1991.
- LUNKES, Rogério João; **Manual de orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 8º Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- PFLAEGING, Niels. **Beyond budgeting: como gerenciar o desempenho para obter um melhor resultado**. Seminário Internacional Business Communications (IBC). São Paulo, 2003.
- DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1995. 166p.
- PYHRR, Peter A. **Zero-base budgeting: a practical management tool for evaluating expenses**. New Jersey: Wiley, 1973.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo de; FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha; DIAS, José Maria A. M. **Planejamento empresarial: teoria & prática**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZADNOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.