

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Chana Michelli Guillen

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
PARA O CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
SÃO JOÃO CALÁBRIA**

**Porto Alegre**

2006

Chana Michelli Guillen

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
PARA O CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
SÃO JOÃO CALÁBRIA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. André Luis Martinewski**

Porto Alegre

2006

Chana Michelli Guillen

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
PARA O CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
SÃO JOÃO CALÁBRIA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final .....

Aprovado em ..... de junho de 2006

..

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden – EA/ UFRGS

---

Marinês Lorenzatto Zanella – IPSDP/ Calábria

---

Orientador - Prof. Dr. André Luis Martinewski – EA/ UFRGS

Ao meu noivo, Narciso, por todo amor,  
carinho e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos funcionários e gestores do Instituto Pobres Servos da Divina Providência pela confiança e oportunidade concedidas.

Ao orientador, Prof. Dr André Martinewski, pelas contribuições a realização do trabalho e conhecimentos transmitidos.

A minha família e amigos pelo apoio e compreensão ao longo da realização deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo propor um modelo de planejamento financeiro adequado à estrutura organizacional e consiste no estudo da organização Centro de Educação Profissional São João Calábria, atuante no terceiro setor com suas atividades desempenhadas na educação profissional de jovens desfavorecidos economicamente. Foram realizadas pesquisas no sistema de informações da instituição e entrevistas informais com gestores funcionários para a coleta de dados, além da observação participante. O estudo aprofunda o conhecimento da instituição e realiza um levantamento das receitas e despesas identificando sua representatividade no orçamento global. Os dados analisados servem de apoio para a projeção do modelo orçamentário. Após, é proposto o planejamento financeiro com base em sistema orçamentário para o segundo semestre do ano corrente. Por fim, são feitas sugestões para a implantação e manutenção do planejamento proposto, concluindo-se assim o trabalho.

**Palavras-chave:** organizações sem fins lucrativos, planejamento financeiro e orçamento.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1	PROBLEMA .....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	12
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	12
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	12
<b>2</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
2.1	HISTÓRICO.....	14
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3	MISSÃO.....	16
2.4	VISÃO.....	16
2.5	ATIVIDADES REALIZADAS.....	16
2.5.1	<i>Cursos Profissionalizantes</i> .....	17
2.5.2	<i>Atividades Comerciais</i> .....	18
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>20</b>
3.1	ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....	20
3.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	22
3.2.1	<i>Planejamento Financeiro de Longo Prazo</i> .....	23
3.2.2	<i>Planejamento Financeiro de Curto Prazo</i> .....	24
3.3	ORÇAMENTO .....	25
3.3.1	<i>Tipos de Orçamento</i> .....	28
3.3.2	<i>Orçamento de Receitas</i> .....	30
3.3.2.1	<i>Métodos de Elaboração do Orçamento</i> .....	31
3.3.3	<i>Orçamento de Produção</i> .....	32
3.3.3.1	<i>Orçamento do Custo de Produção</i> .....	34
3.3.3.2	<i>Custos Indiretos de Produção</i> .....	35
3.3.4	<i>Orçamento de Despesas Operacionais</i> .....	36
3.3.4.1	<i>Orçamento de Despesas Administrativas</i> .....	36
3.3.4.2	<i>Orçamento de Despesas com Vendas</i> .....	37
3.3.4.3	<i>Orçamento de Despesas Tributárias</i> .....	38
3.3.5	<i>Orçamento de Caixa</i> .....	39
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>40</b>
4.1	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	40
4.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	41

<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>42</b>
5.1	RECEITAS REALIZADAS .....	42
5.1.1	<i>Comercialização de Produtos e Serviços</i> .....	46
5.1.1.1	Gráfica.....	46
5.1.1.2	Tornearia .....	48
5.1.1.3	Auto Mecânica.....	48
5.1.2	<i>Atividades Internas</i> .....	49
5.1.3	<i>Cursos Externos</i> .....	50
5.2	DESPESAS REALIZADAS .....	51
5.2.1	<i>Despesas com Pessoal</i> .....	54
5.2.2	<i>Despesas Administrativas</i> .....	55
5.3	FLUXO DE CAIXA .....	61
<b>6</b>	<b>PROPOSIÇÃO DO PLANEJAMENTO.....</b>	<b>64</b>
6.1	ORÇAMENTO DE RECEITAS .....	64
6.1.1	<i>Comercialização de Produtos e Serviços</i> .....	67
6.2	ORÇAMENTO DE DESPESAS .....	71
6.2.1	<i>Orçamento de Despesas Administrativas</i> .....	73
6.3	ORÇAMENTO DE CAIXA.....	75
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>77</b>
	<b>ANEXO I – DEMONSTRATIVOS REALIZADOS 2004 / 2005 .....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXO II – LEI Nº. 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999.....</b>	<b>92</b>



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL CALÁBRIA .....	15
FIGURA 2 - RECEITAS REALIZADAS 2004.....	44
FIGURA 3 – RECEITAS REALIZADAS 2005 .....	45
FIGURA 4 – COMPOSIÇÃO DE DESPESAS DA GRÁFICA .....	47
FIGURA 5 – COMPOSIÇÃO DE DESPESAS DA TORNEARIA .....	48
FIGURA 6 – COMPOSIÇÃO DE DESPESAS DA AUTO MECÂNICA .....	49
FIGURA 7 – DESPESAS REALIZADAS 2004 .....	52
FIGURA 8 – DESPESAS REALIZADAS 2005 .....	53
FIGURA 9 –DESPESAS COM PESSOAL 2004.....	54
FIGURA 10 –DESPESAS COM PESSOAL 2005.....	54
FIGURA 11 –DESPESAS ADMINISTRATIVAS 2004.....	58
FIGURA 12 –DESPESAS ADMINISTRATIVAS 2005.....	60
FIGURA 13 – FLUXO DE CAIXA 2004.....	62
FIGURA 14 – FLUXO DE CAIXA 2005.....	63
FIGURA 15 – ORÇAMENTO PROJETADO DE RECEITAS.....	66
FIGURA 16 – MODELO DE ORÇAMENTO DE VENDAS .....	68
FIGURA 17 – MODELO DE ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO - QUANTIDADES A PRODUZIR.....	69
FIGURA 18 – MODELO DE ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO – MATÉRIA PRIMA .....	69
FIGURA 19 – MODELO DE ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO – MÃO-DE-OBRA DIRETA.....	70
FIGURA 20 – MODELO DE ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO – DESPESAS INDIRETAS .....	70
FIGURA 21 – ORÇAMENTO PROJETADO DE DESPESAS.....	72
FIGURA 22 – ORÇAMENTO PROJETADO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS.....	74
FIGURA 23 – ORÇAMENTO PROJETADO DE CAIXA.....	76

## 1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor no Brasil tem uma participação relevante na sociedade, não só pela atividade social que desempenha junto à comunidade, como pelo importante papel econômico que vem apresentando nos últimos anos. Esse setor é composto por organizações não governamentais e sem fins lucrativos e essas organizações são hoje aproximadamente 275 mil no país, e movimentam juntas cerca de R\$12 bilhões de reais por ano, segundo dados publicados na Revista Amanhã.

As Ongs vem apresentando um crescimento significativo, uma vez que muitas desempenham papéis complementar ao do Estado desenvolvendo trabalhos nas áreas educacionais, de saúde, entre outras. Em algumas situações o próprio Estado (governo federal, estadual ou municipal) firma convênios ou desenvolve projetos em parceria com essas instituições, aproveitando o fato que estas possuem estrutura física adequada e pessoal qualificado.

No entanto, assim como ocorre em diversos setores , no terceiro setor não seria diferente, existem muitas organizações despreparadas, e algumas outras mal intencionadas. Algumas vezes aparecem na mídia organizações fraudulentas que se aproveitam do engajamento da população e do governo para efetuar fraudes, como foi o caso do Instituto Ágora de Brasília que no ano de 2005 desviou R\$900 mil que deveriam ser investidos em treinamento de trabalhadores no Distrito Federal e em outros dois estados.

Tendo em vista os fatos acima expostos, faz-se necessário que as instituições que têm interesse em se perpetuar ao longo dos anos adotem um posicionamento mais rígido, profissionalizando suas gestões e tornando suas atividades transparentes à sociedade. As ONG's necessitam ter seus projetos minuciosamente detalhados para obter o apoio da comunidade e da sociedade em geral

Nesse contexto, o Centro de Educação Profissional São João Calábria vem profissionalizando e aprimorando suas técnicas de gestão, o que contribuiu para a realização desse trabalho na instituição.

O presente trabalho será apresentado em seis partes conforme apresentadas abaixo:

No *primeiro capítulo* consta a parte introdutória deste trabalho juntamente com a caracterização do problema e definição dos objetivos, apresentados de forma geral e específica.

No *segundo capítulo* encontra-se a apresentação da organização objeto deste trabalho com seu histórico, estrutura organizacional, missão, visão e atividades desenvolvidas.

O *terceiro capítulo* contém a revisão da literatura pertinente ao assunto abordado, o que permitirá uma melhor compreensão dos conceitos sob a perspectiva de diferentes autores.

No *quarto capítulo* são apresentados os dados coletados junto à organização, e uma breve análise dos mesmos.

No *quinto capítulo* é apresentada uma projeção para a realização do planejamento financeiro com base no orçamento empresarial.

No *sexto e último capítulo* são apresentadas as conclusões obtidas com a realização do presente trabalho.

## 1.1 PROBLEMA

O Centro Educacional São João Calábria para viabilizar sua atividade, tanto financeira como técnica, necessita produzir bens e serviços, tendo em vista que a escola profissionalizante baseia-se principalmente na prática das atividades para formar os alunos. Uma vez que se faz necessário à produção dos bens a

comercialização dos mesmos é caminho óbvio tendo em vista a necessidade da sustentabilidade organizacional.

Ainda que não tenha demanda de produtos ou serviços no mercado, a instituição tem que produzir, tendo em vista que sua atividade fim é o ensino profissionalizante e para que esse ocorra faz-se necessário alguma produção. Esse fato se explicita quando observados os resultados financeiros das unidades individualmente, percebe-se que algumas acumulam resultados negativos, no entanto são importantes para a reinserção social dos educandos.

Mesmo com uma receita significativa, em alguns meses a organização não é auto-suficiente e necessita capitalizar-se no mercado financeiro e através de outras fontes ou reduzir custos anteriormente previstos, a pergunta que se apresenta é como poderia ser elaborado um planejamento financeiro eficaz, de forma a equilibrar as contas dessa instituição, considerando suas particularidades?

A partir deste questionamento pode-se deduzir que o conhecimento minucioso dos custos e receitas de uma instituição para que esta perceba a representatividade e o impacto de cada evento dentro da organização é de relativa importância. Sendo assim um planejamento financeiro e orçamento poderiam ser de extrema utilidade para as mesmas, uma vez que apresentaria um estudo financeiro detalhado a respeito da organização.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O conhecimento dos indicadores financeiros não é suficiente para retratar a situação de uma organização em sua totalidade, no entanto é uma importante ferramenta de decisão que se apresenta através da melhor compreensão dos resultados. Este projeto não servirá somente a instituição objeto do estudo, como poderá vir a servir de modelo para outras organizações do mesmo setor, uma vez

que existe escassez de modelos e literatura específicos para organizações não governamentais.

A melhor compreensão da situação financeira da organização possibilitaria ainda que essa viesse a investir melhor seus recursos, talvez possibilitando a ampliação de seus investimentos, uma vez que terá um maior conhecimento sobre suas receitas e despesas. Uma ampliação de investimentos em uma organização do terceiro setor representa um benefício à sociedade, uma vez que esta desempenha suas atividades na reinserção social de jovens e suas famílias.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral a elaboração de um planejamento financeiro para o Centro de Educação Profissional São João Calábria para o segundo semestre de 2006.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento das receitas e despesas da organização;
- Identificar a representatividade das receitas e despesas no orçamento global da organização;
- Propor um modelo de planejamento financeiro, tomando como base os dados históricos da organização e considerando a sua estrutura organizacional.

## **2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Centro de Educação Profissional São João Calábria é uma instituição sem fins lucrativos voltada ao ensino profissionalizante de jovens e adolescentes de baixa renda, oriundos de comunidades carentes, com idade entre quatorze e dezessete anos.

A instituição pode ser apresentada como uma Escola-empresa, uma vez que os cursos oferecidos pela instituição visam à iniciação e a especialização profissional dos adolescentes, tendo na atividade prática o ponto forte do ensino. A organização possui ambientes de trabalho que retratam fielmente ambientes de empresas, onde os educandos aprendem o trabalho com seus mestres e funcionários contratados.

A existência de um corpo de funcionários técnicos nas oficinas junto aos educandos deve-se ao fato de que existe concomitante ao objetivo educacional o de produção, algumas oficinas não se limitam apenas à produção para o ensino, mas também a produção comercial visando à obtenção de recursos que auxiliem na manutenção do Centro de Educação.

Um aspecto a ser esclarecido é que mesmo possuindo produção comercial, o que a princípio gera um “lucro”, o mesmo é reinvestido no próprio centro, uma vez que isso é o que caracteriza a instituição como sem fins lucrativos. O fato de a instituição obter lucro na produção é o que viabiliza a atividade educacional, tornando-a auto-sustentável.

Abaixo a instituição será apresentada de forma mais detalhada, no intuito de melhor esclarecer suas atividades.

## 2.1 HISTÓRICO

O Centro Educacional Profissional São João Calábria é uma das casas do Instituto Pobres Servos da Divina Providência, congregação esta fundada na Itália, no século passado, pelo sacerdote São João Calábria.

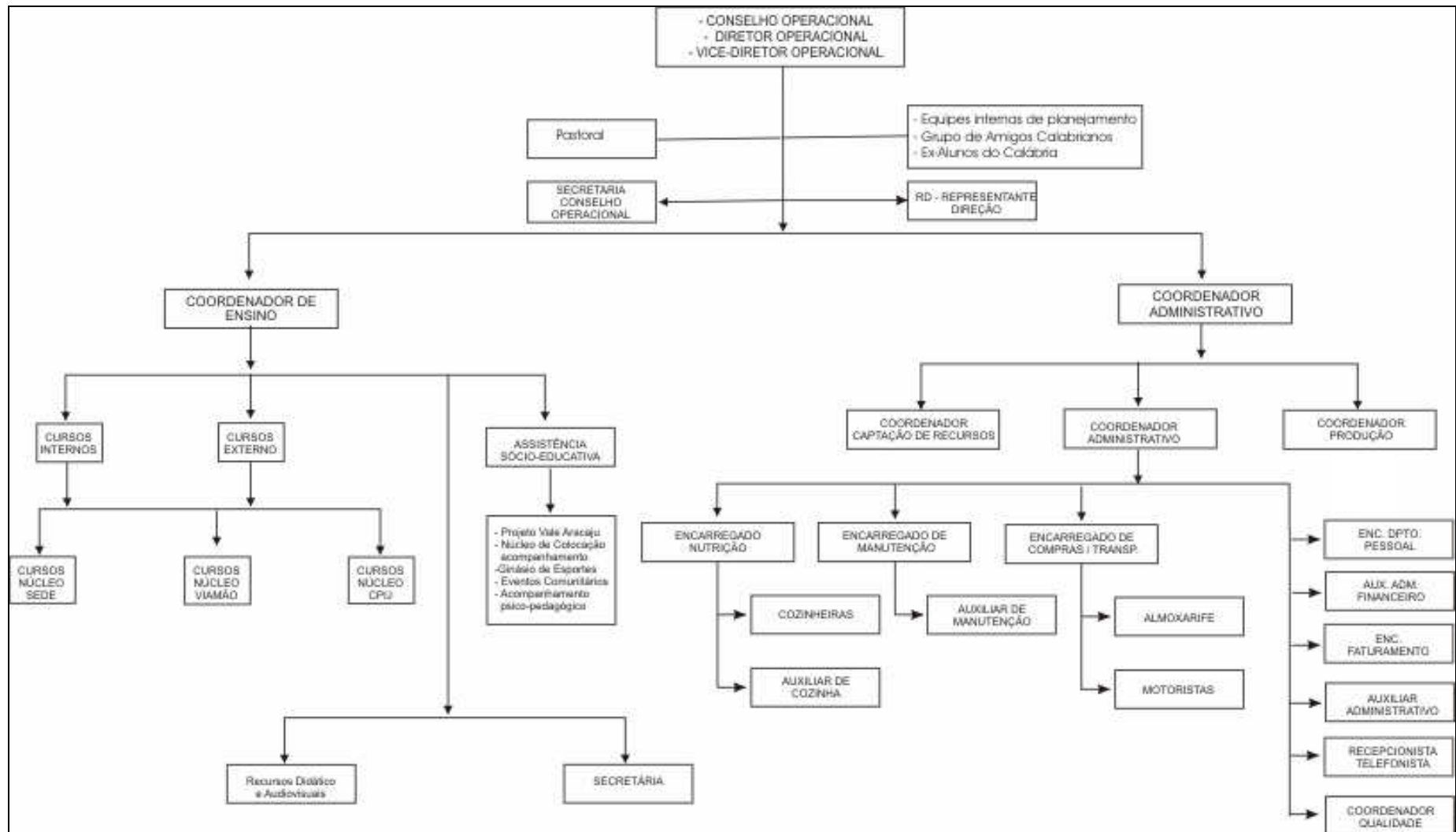
A chegada dos primeiros Pobres Servos ao Brasil ocorreu em Porto Alegre no ano de 1961, os sacerdotes vieram do Uruguai e começaram a trabalhar em conjunto com Dom Vicente Scherer, que lhes ofereceu o cuidado pastoral das vilas da periferia da capital porto-alegrense. O trabalho, porém, era itinerante, pois a comunidade ainda não possuía uma sede, no entanto, após diversas tratativas conseguiram adquirir um terreno na Rua Aracaju, no qual se situa, até hoje, a sede da Província Brasileira da Congregação, assim como o CEP- Calábria.

O Centro de Educação Profissional São João Calábria foi a primeira atividade da Congregação no Brasil, ele começou a ser construído em 1962, com um projeto tão audacioso que só a metade dele foi realizado. Em 1963 estavam funcionando o Ginásio e a Escola Profissional para educandos do primeiro e do segundo graus. Nos anos seguintes o Calábria começou a tomar a forma do projeto inicial com a construção da capela, salas de aula e demais locais.

O primeiro Curso a ser criado no Calábria em 1966 foi o de *Artes Gráficas*, com suas máquinas de linotipo e impressão tipográfica; ainda no mesmo ano, 1966, começou a funcionar o segundo curso profissionalizante, o de *Tornearia Mecânica*. Em 1967 o curso de *Marcenaria* teve seu início. Em 1971 foram criados os cursos de *Mecânica* e de *Chapeação e Pintura Automotiva*.

No ano de 1996, foi criado o curso de informática e em 2004 o curso de padaria. Em 2002 o Centro realizou a ampliação da auto mecânica e a construção de um novo pavilhão para a gráfica, além da reforma geral dos outros pavilhões, oferecendo melhores condições e ambiente para o ensino. Junto às reformas foram adquiridos novos equipamentos, visando a qualificar o ensino. Finalmente, em 2004 criou-se o curso de padaria & confeitaria. Atualmente o centro possui 120 funcionários distribuídos conforme organograma apresentado (Figura1).

## 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



**Figura 1 – Estrutura Organizacional Calábria**

Fonte: Elaborada pela autora



### 2.3 MISSÃO

Evangelizar os adolescentes e jovens economicamente desfavorecidos, integrando-os à sociedade, através da formação profissional, humana e cristã, possibilitando o cultivo de valores e o desenvolvimento de suas potencialidades para crescerem como pessoas conscientes, responsáveis e solidárias.

### 2.4 VISÃO

Ser um agente de transformação, capaz de integrar os jovens economicamente desfavorecidos, apostando nos mesmos como sujeitos da nova sociedade

### 2.5 ATIVIDADES REALIZADAS

Atualmente, o Calábria trabalha em dois segmentos, um constitui-se na sua atividade principal, que é o ensino profissionalizante, e o outro trata-se da comercialização de produtos e prestação de serviços, que figura como sua atividade secundária, mas não menos importante.

### 2.5.1 Cursos Profissionalizantes

A organização possui cursos profissionalizantes nas áreas de Artes gráficas, Chapeação e Pintura Automotiva, Informática, Marcenaria, Mecânica e Elétrica Automotiva, Serigrafia, Tornearia Mecânica e Panificação.

O curso de *Artes Gráficas* forma profissionais nas áreas de Fotomecânica, Impressão e Acabamento e para isso conta com um moderno parque gráfico. No primeiro módulo, básico, o jovem conhece todo o processo gráfico. A partir do segundo módulo especializa-se numa das três áreas profissionalizantes.

Na área automotiva são oferecidos dois cursos distintos: *Chapeação e Pintura Automotiva e Mecânica* e *Elétrica Automotiva*. Naquele os jovens são capacitados a identificarem avarias e executarem os reparos necessários na lataria do veículo, efetuar a repintura parcial ou total, fazer remendos com solda, substituir peças e utilizar esticadores, preparar, pintar e polir o carro, entre outras atividades. Enquanto este capacita o jovem profissional a diagnosticar e realizar manutenção nos sistemas de freio, suspensão, direção, motor, transmissão, elétrica, além de Geometria computadorizada e Injeção Eletrônica. Ambos os cursos possuem 1.600 horas e uma duração total de dois anos.

No que se refere ao curso de *Tornearia Mecânica*, o mesmo proporciona aprendizagem nas áreas de ajustagem, furadeira de bancada, fresadora, retífica, plaina, torno mecânico e torno C.N.C. O curso é dividido em teoria, prática e desenho técnico, no programa AUTO-CAD. Assim como os cursos automotivos este possui duração de dois anos com carga horária total de 1.600 horas.

O curso de *Informática* capacita os jovens a operar na área microcomputadores. Esse curso encontra-se estruturado em dois módulos progressivos, perfazendo um total de 400 horas cada etapa. No primeiro módulo são ministrados assuntos referentes a introdução ao processamento de dados, criação de textos, planilhas de cálculo, apresentações, banco de dados, websites, criação de redes, configuração e manutenção de computadores. No segundo módulo o aluno pode optar por uma dentre as especializações oferecidas. São elas: web design, design gráfico, ou manutenção e configuração de computadores e redes.

O mais recente curso implantado no centro é o de *Panificação*. Suas atividades tiveram início em agosto de 2004 possibilitando ao aluno a aprendizagem de processos de produção específicos de padaria e confeitaria, aprendizagem de confecção de diversos tipos de pães e doces, assim como noções de segurança, saúde e higiene no trabalho.

### **2.5.2 Atividades Comerciais**

Conforme citado anteriormente, além dos cursos oferecidos aos alunos, a organização também atua na comercialização de produtos e serviços gráficos, automotivos e de usinagem.

A gráfica possui um moderno parque e um quadro de profissionais especializados que garantem a qualidade dos produtos e serviços. Os produtos e serviços oferecidos podem ser divididos em três categorias: Impressão Offset, Acabamentos e Impressão de Serigrafias.

Através da impressão “*offset*” são produzidas agendas comerciais e escolares, cartões, cartonagens, folder, jornais, livros, malas diretas, material de expediente, revistas, rótulos, assim como impressos em geral. Nos serviços de acabamentos faz-se alceamento, capa dura, colagem “*Hot Melt*”, costura, dobra mecânica, espiral, estampa, fita dupla-face, grampo, picote, plastificação, vinco, *Wire*, entre outros acabamentos manuais diversos.

Através da *auto mecânica* são oferecidos serviços para linha de veículos leve e utilitários, atendendo a convênios, seguradoras e particulares. Os serviços oferecidos são: balanceamento, chapeação, correção caster/camber, elétrica, freios, geometria, pintura, reforma de motores, regulação eletrônica de motores, regulação de faróis, revisão gratuita, revitalização de pintura, suspensão e limpeza de bicos injetores.

Na *oficina de usinagem* do Calábria são produzidas buchas, eixos, engrenagens e pinos, entre outros componentes para máquinas rodoviárias das

marcas Case, Fiat Aliss, Komatsu e Michigan. Para a produção desses itens a instituição dispõe de diversos equipamentos, entre eles um Centro de usinagem CNC, tornos CNC, fresadora universal, tornos mecânicos, furadeira radial, serra automática, geradora de engrenagens, retífica e plainas.

A tornearia possui um diferencial em relação às outras unidades: em função da característica do mercado, ela é única das oficinas que mantém estoque de produtos acabados e não vende seus produtos para o consumidor final, e sim para distribuidores de diversos locais do país.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura trazendo os principais conceitos do conteúdo a ser desenvolvido neste trabalho. Esta revisão tem por objetivo apresentar conceitos relevantes para a contextualização deste trabalho.

#### 3.1 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

O conceito de organização sem fins lucrativos é bastante controverso, e não existe um consenso entre os estudiosos do assunto de qual seria sua definição. Carrion (2000) apresenta em seu artigo a definição de diversos autores sobre o assunto. O que se pode concluir é que as organizações sem fins lucrativos atuam no chamado terceiro setor, e por que terceiro setor? A princípio é assim denominado porque suas atividades não são características do primeiro setor, que é o estatal e nem do segundo, que são as organizações empresariais que visam lucro.

Tendo em vista que a definição se deu por exclusão, todo o restante pode ser considerado como organizações sem fins lucrativos. Costa (1992) chama essas organizações de entidades sem fins lucrativos e baseado no Dicionário Aurélio define entidade como sendo a sociedade ou grupo que dirige as atividades de uma classe, podendo ter um “sem-número” de finalidades, atendendo os interesses de quem a compõe. Entre algumas das finalidades que essas entidades podem ter estão as de caráter educacional, religioso, cultural, assistencial, associações de classe entre outras.

Nesse contexto destacam-se as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, essa modalidade de organização conta com uma qualificação específica atribuída pela lei federal 9.790/99<sup>1</sup>. Ela considera Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos na própria lei. As organizações devem apresentar pelo menos uma das atividades definidas no artigo 3º da lei.

Um aspecto enfatizado por Costa (1992), e que encontra amparo na lei acima citada é o fato de que entidades “sem fins lucrativos” não necessariamente têm que dar prejuízo. As organizações podem ter lucro, o que as caracteriza como sem fins lucrativos não é o fato de ter ou não o lucro e sim a destinação dada a esse lucro. A lei é bastante clara nesse aspecto:

Considera-se sem fins lucrativos, a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social. (LEI 9790/99, ART. 1º § 1º).

Para Drucker (1999) as instituições sem fins lucrativos existem por causa de sua missão e para fazer a diferença na sociedade e na vida dos indivíduos, dessa forma ela necessita de uma estratégia de levantamento de fundos. O que não pode ocorrer é a organização subordinar sua missão ao levantamento, pois o objetivo dessa prática é possibilitar que a instituição realize sua missão.

No que se refere à medição de desempenho em uma organização sem fins lucrativos, pode-se dizer que essa atividade é bastante complexa, pois esse tipo de organização, em geral, não possui metas quantitativas e sim qualitativas. Entretanto é possível que ocorra avaliações do desempenho dessa organização, e segundo

---

<sup>1</sup> Lei 9.790, de 23 de março de 1999 – Anexo 2

Drucker (1999, p. 80) “Desempenho significa concentrar os recursos onde estão os resultados. Não significa fazer promessas que não podem ser cumpridas.”.

### 3.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades. (SANVICENTE; SANTOS, 1995, p.16).

O planejamento é uma parte essencial da estratégia financeira de qualquer empresa. Ele é necessário para o funcionamento e a sustentação da empresa, pois através dele podemos ter subsídios para controlar e coordenar as ações em vista ao alcance dos objetivos definidos anteriormente.

Para a realização de um planejamento financeiro efetivo necessita-se ter um amplo conhecimento do negócio da empresa, tendo em vista que a administração financeira não é uma parte isolada da organização.

O planejamento, em geral, pode ser dividido em três níveis: estratégico, tático ou administrativo e operacional. Alguns autores, como é o caso Braga (1989) definem o planejamento tomando por base o nível de decisão necessário e o horizonte de tempo, enquanto Sanvicente e Santos (1995) o diferenciam de acordo com o significado, alcance ou natureza dos problemas que pretendem abordar. Dessa forma, será apresentada a definição tentando-se levar em consideração o posicionamento de ambos os autores, uma vez que estes não são excludentes.

O *planejamento estratégico* refere-se às tomadas de decisões que dizem respeito principalmente aos problemas externos à organização, essas decisões são tomadas pela alta administração e afetam a empresa como um todo. Esse nível de planejamento geralmente produz resultado no longo prazo, uma vez que impacta nos objetivos da organização como um todo.

No que se refere ao *planejamento tático ou administrativo*, este está voltado para a melhor estruturação possível dos recursos na organização visando otimizar o desempenho e os resultados de uma área específica. Os objetivos a atingir são definidos no planejamento estratégico e as decisões táticas são tomadas em um nível intermediário.

O *planejamento operacional* é aquele nível onde as metas a serem cumpridas, pelas unidades e departamentos, são definidas. Nele as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa de maneira mais eficiente possível e o atingimento das metas devem contribuir para os objetivos de longo prazo, definidos no nível estratégico.

O planejamento também pode ser definido de acordo com o seu horizonte no tempo: de longo ou de curto. Tendo em vista que o objeto deste trabalho está baseado na perspectiva de curto prazo as duas perspectivas serão explanadas sucintamente. Esta porque seu conteúdo será apresentado de forma detalhada em outro capítulo e aquela por não ser o objeto do estudo.

### **3.2.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo**

Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (1995) o objetivo do planejamento financeiro de longo prazo é estabelecer diretrizes para mudanças na empresa e essas diretrizes devem incluir três pressupostos:

- a) identificação das metas financeiras da empresa;
- b) análise entre as metas e a situação financeira corrente da empresa;
- c) um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras.

O planejamento de longo prazo abrange itens como a estrutura de capital das organizações, a política de dividendos, entre outros aspectos que a empresa deve decidir em função da política de crescimento.



Como o objeto desse estudo é uma instituição sem fins lucrativos, muitos dos fatores que compõe uma política financeira de longo não estão presentes, como é o caso da política de dividendos. Não que organizações que não visem lucro não possuam planejamento financeiro de longo prazo, elas o possui, no entanto sua atenção é muito mais dispensada em relação aos investimentos e captação de recursos.

O planejamento financeiro de longo prazo é a formalização das metas financeiras que devem ser alcançadas, a princípio, todas as organizações possuem metas, independente de seu ramo de atuação. No entanto o que não ocorre é a formalização dessas metas para compor o planejamento, empresas de menor porte tendem a desenvolver planejamentos de curto ou médio prazo.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995) apresentam alguns elementos comuns ao planejamento financeiro de organizações, independente do ramo em que atuam. São eles: previsão de vendas; demonstrações financeiras projetadas, necessidades de ativos, necessidades de financiamento e fechamento.

### **3.2.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo**

A administração financeira de curto prazo, também denominada de administração do capital de giro líquido tem como objeto de estudo os fatos que ocorrem na empresa e que alteram o ativo ou passivo circulante. Dessa forma um planejamento financeiro de curto prazo envolve diferentes áreas da empresa, como, por exemplo, vendas e produção. Não existe um consenso no que tange ao conceito de financiamento de curto prazo, o que se pode afirmar é que geralmente ele tem seu horizonte num período de até um ano.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2000) a diferença entre longo e curto prazo está na distribuição dos fluxos de caixa no tempo. Esses autores consideram que as decisões que envolvem entrada e saída de caixa de até um ano seriam consideradas de curto prazo, enquanto as que tiverem um período superior a esse seriam consideradas de longo prazo.

Entretanto, Gitman (1997) considera como de curto prazo os planos operacionais, cujas ações são projetadas para um período de no máximo dois anos. Nesse contexto, os principais insumos para o planejamento de curto prazo seriam: a previsão de vendas, o orçamento de caixa, os orçamentos operacionais e as demonstrações financeiras projetadas.

O planejamento de curto prazo, assim como no planejamento de uma forma ampla, também pode ser dividido em três estágios: operacional, estratégico e tático. Para Fleuriot, Kehddy e Blanc (2003) o *estágio operacional* seria a fase de elaboração dos orçamentos do lucro bruto operacional e variações da NCG – Necessidade de Capital de Giro.

O *estratégico* diz respeito ao processo de decisão sobre os objetivos da empresa e as necessárias modificações nos recursos utilizados para o atingimento dos objetivos. Esse estágio envolveria ainda as decisões que influenciam no CDG - capital de giro da empresa e seu principal objetivo seria a manutenção de um Saldo de Tesouraria suficiente para fazer frente a riscos econômicos e de erros da organização.

Em relação ao *tático* este é apresentado pelos mesmos autores como o estágio do orçamento de caixa. Neste estágio a variação do saldo de tesouraria já estaria definida e o objetivo seria determinar a política de empréstimos e aplicações a curto prazo de modo a manter um valor no caixa suficiente para arcar com as operações da empresa.

### 3.3 ORÇAMENTO

Segundo Tung (1983) existe um consenso entre os autores ao conceituar orçamento, sendo este um plano econômico-financeiro de operação empresarial. No entanto existe uma diversificação no que se refere a sua utilidade: um grupo de autores trabalha principalmente com o alcance do orçamento, tendo em vista que

este age de uma maneira global na empresa, e um outro grupo trabalha dando ênfase principal a finalidade do orçamento, dessa forma utiliza-o como instrumento de planejamento e controle financeiro da empresa.

No que se refere ao orçamento com a ênfase principal na finalidade, que é o planejamento e controle, sua principal característica está no fato de criar uma base para previsão e controle. Ele torna-se um plano financeiro que auxilia na gestão das atividades que estão ao alcance da empresa.

Na perspectiva voltada para o alcance, Tung (1983) coloca que o orçamento teria como característica englobar de maneira geral as atividades da empresa, estabelecendo relação entre receitas e respectivos custos e despesas, além de predeterminar operações a serem realizadas. O orçamento quando utilizado nessa perspectiva pode auxiliar a empresa através da análise das probabilidades futuras de atuação e do estabelecimento de objetivos os quais a empresa deve alcançar.

Sanvicente e Santos (1995) apresentam o orçamento como um instrumento para planejamento e controle, no entanto uma de suas preocupações é a apresentação do mesmo através da perspectiva global. O autor destaca ainda o orçamento como instrumento de planejamento anual, mesmo que este possa fazer parte de um planejamento de mais longo prazo.

A estruturação do orçamento pelo período anual não é necessariamente uma regra, há empresas que trabalham com o sistema orçamentário semestral. No entanto, essa é uma maneira bastante utilizada tendo em vista que se trata de uma ferramenta de gestão e em geral as empresas definem sua estratégia de gestão para um período anual ou superior.

O fato de o orçamento estar estruturado anualmente não o torna uma ferramenta estática, ele pode ser revisto e atualizado em períodos definidos, por exemplo, trimestralmente ou mensalmente. Ele tem de ser uma ferramenta dinâmica que reflita a atuação da empresa, tanto interna quanto externamente, se ocorrer mudanças em relação à atuação da empresa no mercado, esta deve estar refletida no orçamento.

Conforme Sanvicente e Santos (1995) a subdivisão dos planos e de relatórios em meses e trimestres visa dois aspectos importantes. O primeiro baseia-se no fato de que é mais fácil prever com precisão o que não está tão afastado no futuro, desta

forma seria possível considerar resultados ou fatos ocorridos durante o período orçamentário que não estavam previstos originalmente. O segundo aspecto refere-se ao acompanhamento mais freqüente das atividades, uma vez que o acompanhamento se dê mensal ou trimestralmente torna-se possível a tomada de medidas corretivas necessárias em função dos resultados apresentados.

Um outro aspecto a ser abordado são as vantagens e desvantagens de um sistema de planejamento e controle de resultados – o orçamento. Conforme os autores estudados, Sanvicente e Santos; Tung; e Welsch, o modelo orçamentário não é a solução de todos os problemas de uma organização e de maneira alguma substitui a administração. O orçamento constitui em um instrumento de administração e como todo instrumento possui vantagens e limitações.

Algumas das principais vantagens do planejamento e controle de resultados, conforme Sanvicente e Santos (1995) são:

- exige a fixação concreta de objetivos e política para a empresa e suas unidades;
- força a todos os membros da administração a desenvolverem planos de acordo com os planos de outras unidades, aumentando o grau de participação na fixação de objetivos;
- reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias através da delegação de poder e autoridade que são refletidas no orçamento;
- a preparação do orçamento tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis na organização.

Welsch (1996) ressalta o fato de que nem sempre a empresa será bem sucedida na implantação de um sistema orçamentário e desta forma alguns aspectos devem ser considerados quando da utilização dessa ferramenta de gestão. São eles:

- *o plano de resultados é baseado em estimativas* e esta por sua vez não é uma ciência exata. O sucesso de um sistema orçamentário depende em grande parte da precisão com que as estimativas básicas são realizadas;

- *o orçamento deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes, não só para o contexto de cada organização, mas, também para novas circunstâncias surgidas dela. Em geral, o orçamento leva mais de um ano para tornar-se razoável, pois é necessário que haja uma educação orçamentária, principalmente no início;*
- *a execução orçamentária não é automática e um plano orçamentário só torna-se eficaz quando apoiado pelos gestores responsáveis. Para que a execução orçamentária coloque-se em prática todos os níveis administrativos da organização devem participar de sua execução e estar convencidos da sua relevância;*
- *o orçamento não deve tomar o lugar da administração, ele é na realidade um instrumento para ajudar no desempenho do processo administrativo e não substituí-lo.*

O planejamento financeiro é uma tentativa de quantificar os resultados financeiros prováveis da agregação de objetivos, estratégias, planos e políticas da administração para um período específico (WELSCH, 1996). Em razão disso torna-se necessário o desdobramento do planejamento orçamentário por áreas funcionais ou atividades da organização.

### **3.3.1 Tipos de Orçamento**

O orçamento pode ser apresentado de diversas formas dependendo da necessidade de cada organização. Quando da escolha do tipo de orçamento, deve-se considerar ao período que se pretende atingir, qual forma de controle se pretende utilizar, pois existem modelos específicos para cada necessidade. Abaixo serão apresentados os tipos de orçamento segundo Fernandes (2005, p.21-22):

- a) *orçamento Contínuo:* esse modelo pressupõe um período específico e à medida que um período passa acrescenta-se um outro. Por exemplo,

num orçamento anual, quando um mês encerra acrescenta-se o mês correspondente do ano seguinte;

- b) *orçamento Incremental* :nesse modelo pressupõe-se que um gasto incorrido num período servirá de base para o período seguinte, é realizado a partir da apuração percentual de um item e sua projeção no período seguinte;
- c) *orçamento Base Zero*: esse modelo baseia-se no princípio que os gastos incorridos devem ser justificados continuamente e priorizados, por isso cada período orçamentário é novo. Não é considerado o gasto anterior para a realização do orçamento, sendo assim a sua base é o zero;
- d) *orçamento perpétuo*: é realizado de acordo com a previsão de causa e efeito dentre os diversos processos, identifica-se a inter-relação entre as atividades da empresa e como refletem uma a outra e no resultado final. Nesse modelo não são considerados períodos orçamentários e os ajustes no orçamento ocorrem no momento em que os eventos ocorrem;
- e) *orçamento por atividades*: esse tipo de orçamento é baseado nas atividades desenvolvidas pela empresa, a alocação de recursos se dá por atividade e sua metodologia é baseada na metodologia de custos ABC;
- f) *orçamento flexível*: esse tipo de orçamento é utilizado quando ocorre variação de custos de acordo com mudanças no nível de atividade. Esse modelo coloca os custos, tanto os fixos e variáveis como os diretos e indiretos como fator relevante para sua adoção;
- g) *orçamento por projeto*: é utilizado em empresas onde cada projeto é de complexidade e valor significativo que exija tratamento individualizado. Nesse caso cada orçamento é preparado e controlado individualmente, no entanto integras o orçamento geral da empresa.
- h) *orçamento empresarial*: este modelo é baseado no planejamento empresarial e considera o maior número de premissas para a

preparação do orçamento com o maior detalhamento possível. É realizado para períodos curtos, em geral de um ano.

### **3.3.2 Orçamento de Receitas**

O orçamento de receitas é tratado, em geral, como o orçamento de vendas. No entanto, este trabalho tem como foco uma organização sem fins lucrativos, sendo assim não se pode abordar somente as vendas, pois a organização apresenta além desta outras formas de obtenção de receitas.

Conforme Makarewicz (2004) as fontes de recursos para a obtenção de receitas que uma organização sem fins lucrativos pode utilizar-se são: contribuições, doações, subvenções e lucros obtidos na venda de produtos, mercadorias e serviços prestados, revertidos na manutenção da entidade.

O orçamento de vendas, nas organizações com fins lucrativos, é considerado como o alicerce do planejamento periódico da empresa, pois dele são derivados todos outros orçamentos da organização. Através dele são elaborados todos outros orçamentos, como o de produção, o de despesas operacionais o de investimentos, entre outros. (WELSCH, 1996)

No estudo em questão, assim como nas empresas, a receita é parte relevante para o orçamento da instituição, pois através delas que a empresa subsidia a sua atividade principal, que é a educação profissionalizante. No entanto, esse orçamento deve ser analisado juntamente com os demais, pois uma atividade complementa a outra nesse caso.

O orçamento de vendas será analisado, de modo secundário, pois as vendas constituem como importante formador de receita da instituição em estudo. É através delas e da prestação de serviços que a organização subsidia a maior parte de seus custos.

A principal função do orçamento de vendas é a determinação do nível de atividade futura da organização. Todos demais orçamentos parciais (com exceção

do de investimentos nesse caso) são desenvolvidos com base no orçamento de vendas. (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

Para Welsch (1996) o objetivo principal do plano de vendas é expressar o julgamento da administração em relação às receitas futuras de vendas com base no conhecimento da situação atual da empresa, no impacto do objetivo sobre a própria empresa, entre outros aspectos. Em síntese, o orçamento de vendas representa um dos segmentos gerador de receitas do planejamento de investimentos, nesse caso.

Na elaboração do plano de receitas a organização deve considerar quais produtos ou serviços pretende continuar desenvolvendo e quais serão comercializados. Tratando-se de uma organização sem fins lucrativos, um dos aspectos que deve ser considerado é a participação que cada modalidade de receita representa dentro da organização. A organização terá de avaliar o quanto está sendo financiada por cada modalidade e se pretende alterar a sua política de desenvolvimento de recursos ou não.

### 3.3.2.1 Métodos de Elaboração do Orçamento

Conforme Zdanowicz (2000) para a elaboração de um orçamento de vendas pode-se utilizar diversos métodos, individualmente ou combinados e esses métodos variam de acordo com as características da organização, como porte, grau de conhecimento do mercado, atividade econômica, entre outros. Geralmente, as empresas utilizam-se de mais de um método para apresentar uma maior precisão no valor projetado em relação ao realizado.

Os métodos que o autor apresenta como principais são:

- i) *decisão do júri ou fusão de opinião*: consiste na elaboração do orçamento considerando as opiniões e vivências de fundadores ou dirigentes da organização, é efetivado através da fusão das experiências e opiniões. Pode ser bem sucedido se a cúpula da organização se mantiver bem informada sobre os aspectos que afetam



a organização, mas é bastante sensível a mudanças no ambiente externo;

- j) *agregação da força de vendas*: esse método é baseado na experiência e expectativa de vendas de cada vendedor isoladamente, a projeção é elaborada pelos vendedores e analisada pela gerência., Esse método pode apresentar falhas, tendo em vista que os vendedores podem subestimar sua capacidade de venda para superarem expectativas, no entanto é considerado como um dos mais motivadores pois compromete a equipe com a meta fixada;
- k) *análise histórica das vendas da empresa*: esse método constitui no estudo de séries históricas para a verificação do comportamento de vendas da empresa nos últimos anos e expressa a expectativa de crescimento ou não do mercado. Através dele pode-se definir uma política mais ou menos agressiva.
- l) *evolução da indústria*: é um dos modelos mais simples, consiste na projeção de vendas de acordo com a taxa de crescimento da indústria, mais especificamente do subsetor no qual a empresa está inserida.
- m) *analogia histórica*: esse método projeta as vendas da empresa com base na demanda e condições de mercado analisadas na série histórica. A diferença entre este método e o com base na análise histórica reside no fato de que o da analogia considera uma série histórica completa.
- n) *estatísticos*: esse modelo de estimativa necessita que se faça a estimativa de vendas utilizando conhecimentos estatísticos, como média, moda, mediana, desvio padrão, entre outros.

### **3.3.3 Orçamento de Produção**

Para Welsch (1996) a preparação de um plano global de resultados anuais exige que as necessidades estabelecidas pelo plano de vendas sejam convertidas em atividades auxiliares. Dependendo da sua atuação no mercado que se definirá qual a produção necessária. No caso de empresas prestadoras de serviços a sua capacidade de prestação de serviço será a produção, se for atacado ou varejo seu orçamento de produção será através da necessidade de compra de mercadorias para venda e se for industrial o seu orçamento de vendas terá de ser convertido em produção.

Conforme Sanvicente e Santos (1995), o orçamento de produção consiste em um plano de produção para o período considerado, visando atender as vendas orçadas e os estoques definidos. Uma vez elaborado o orçamento de vendas e receitas correspondentes, torna-se necessário que se estime o quanto será gasto para a obtenção dessa receita. Welsch (1996) coloca que o orçamento de produção compreende o estabelecimento de políticas em relação à produção desejável, a utilização da capacidade de produção e os níveis de estoque, não só de produtos acabados, como também o de produtos em elaboração.

O orçamento de produção para ser desenvolvido necessita a conciliação de alguns aspectos, que são: o atendimento ao orçamento de vendas, a minimização dos custos de produção e a minimização do investimento em estoques. Considerando o fato de que para elaborar esse orçamento são necessárias diversas informações específicas, a pessoa responsável pelo orçamento de produção é, geralmente, do responsável máximo pela área, não só pela necessidade de informações, mas como também será ele que executará o orçamento. (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

Em relação à definição dos objetivos e metas de produção, estas de são de responsabilidade da diretoria da empresa, com o assessoramento da área de produção.

No caso em questão, a organização desempenha tanto processo de industrialização como de prestação de serviços, no entanto esses não são o seu negócio principal, é utilizado somente como fonte de recursos para subsidiar a organização. Tendo em vista esse contexto, nesse trabalho o orçamento de

produção não será objeto direto desse estudo, configurará de forma secundária, integrando os orçamentos das áreas específicas de produção.

### 3.3.3.1 Orçamento do Custo de Produção

Conforme Sanvicente e Santos (1995) os custos de produção podem ser classificados em três categorias de custos: fixos, variáveis e semivariáveis.

Os custos fixos são aqueles que ocorrem independente de haver produção ou não. No entanto não são completamente independentes da produção, podem variar se ocorrer aumento muito grande da produção. No que se refere aos custos variáveis pode-se afirmar que são os que variam de acordo com o nível de produção. Caso não ocorra produção não existirão, são exemplos dessa categoria matéria-prima e mão-de-obra direta. E, os custos semi-variáveis: são os custos que variam de acordo com a produção, no entanto, não proporcionalmente. São compostos por uma parcela fixa e outra variável.

O orçamento dos custos de produção, segundo Sanvicente e Santos (1995) compreende os custos de três categorias: matéria-prima, mão-de-obra direta e os custos indiretos de produção. Sendo que os dois primeiros são considerados como custos diretos, enquanto que o último trata-se de um custo indireto.

#### **a) Matéria-Prima**

Conforme Sanvicente e Santos (1995) pode-se considerar como matéria-prima, todo e qualquer material que seja diretamente agregado ao produto e que venha a fazer parte do mesmo. Quando da elaboração do orçamento da matéria-prima, deve-se basear no orçamento de produção e em dados históricos da composição de cada produto.

Para a elaboração desse orçamento, deve-se considerar :

- a. quantidade de matéria prima necessária ao atendimento da produção;

- b. política de estocagem de matéria-prima;
- c. necessidade de elaboração de um programa de suprimentos;
- d. custo estimado das matérias-primas necessárias à produção.

#### **b) Mão-de-Obra**

Segundo Welsch (1996) o orçamento de mão-de-obra direta é um orçamento essencial por representar uma parcela significativa dos custos da organização. Em seu sentido mais amplo, o planejamento e o controle dos custos de mão-de-obra envolvem áreas importantes e complexas como: necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenho, negociações com sindicatos e administração salarial.

O mesmo autor ressalta a importância do planejamento e controle dos custos de mão-de-obra a longo e a curto prazo, tendo em vista que esses controles resultam para a organização em benefícios tanto para a organização quanto para os seus empregados.

Efetuar um orçamento de mão-de-obra direta significa: estimar a quantidade de mão-de-obra necessária para cumprir o programa de produção, projetar a taxa horária que será utilizada e calcular o custo total de mão-de-obra. Ainda no que se refere a esse orçamento, nele estará definida uma das políticas mais importantes da organização – sua política de pessoal, (SANVICENTE e SANTOS, 1995).

#### **3.3.3.2 Custos Indiretos de Produção**

Os custos indiretos de produção representam à parte do custo total da produção que não é diretamente associada com os produtos ou trabalhos específicos. Ele é composto por despesas como mão-de-obra indireta, despesas diversas de fabricação como impostos, seguros, depreciação, materiais de consumo, luz, água, manutenção, etc. (WELSCH, 1996).

Sanvicente e Santos (1995) colocam como custo indireto de produção tudo aquilo que não é mão-de-obra direta nem matéria-prima. Esses custos podem ocorrer de duas formas: a nível de departamento, que são todos aqueles materiais usados pelo departamento e facilmente identificáveis, como combustível, mão-de-obra indireta, material de escritório. Podem ser ainda custos indiretos, que são efetuados diretamente pelos departamentos, são incorridos na organização como um todo e divididos através de rateios.

O orçamento de custos indiretos é considerado por alguns autores como de difícil elaboração tendo em vista a variedade dos mesmos e a dificuldade de atribuição aos departamentos ou a produtos específicos.

### **3.3.4 Orçamento de Despesas Operacionais**

Conforme Zdanowicz (2000) o orçamento de despesas operacionais é constituído pelos orçamentos de despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras. Segundo o autor todas as despesas e gastos que ocorrerão no período projetado devem estar abrangidos por este orçamento, além da captação e alocação de recursos financeiros da empresa. Em síntese, esse orçamento deve todos os gastos necessários para que se efetue a atividade principal da organização.

#### **3.3.4.1 Orçamento de Despesas Administrativas**

As despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos à pessoal, viagens, telefonemas, material de escritório, seguros, impostos, entre outros. As despesas administrativas são por natureza predominantemente fixas. Tendo em vista que as despesas são constituídas em sua maioria por despesas fixas o seu

orçamento é construído principalmente com base em dados históricos. (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

Os principais itens caracterizados como despesas administrativas por Zdanowicz (2000) são: aluguéis e condomínios; salários, gratificações, férias, 13º salário, indenizações, aviso prévio e encargos sociais do pessoal administrativo; material de expediente; comunicações, manutenção e conserto de prédios, máquinas e equipamentos; assinaturas de jornais e revistas especializados; depreciação de itens do ativo imobilizado; contribuições a entidades de classe e filantrópicas e; seguros.

### 3.3.4.2 Orçamento de Despesas com Vendas

O orçamento de despesas com vendas deve ser elaborado juntamente com o orçamento de vendas, pois através dele a empresa expressará sua política de atuação no mercado e quais esforços serão necessários para a realização das metas definidas. Nele estão definidas as despesas necessárias para a comercialização dos produtos ou serviços.

Sanvicente e Santos (1995) consideram indispensável uma análise da relação do incremento de vendas com o incremento de despesas de vendas, tendo em vista que devido a uma alta despesa uma meta de vendas pode até mesmo ser invalidada por ser considerada inviável pelos custos associados. No entanto, em algumas situações torna-se necessário a avaliação dos efeitos dessa despesa não só no orçamento elaborado, mas em orçamentos futuros.

Zdanowicz (2000, p.78) caracteriza este orçamento por apresentar as seguintes despesas:

- *aluguéis de escritório de representação;*
- *anúncios em publicidade;*
- *salários, comissões, gratificações e encargos sociais dos vendedores;*

- *comunicações (telefone, fax, internet);*
- *viagens e estadas;*
- *fretes e transporte de mercadorias;*
- *embalagens;*
- *material de apoio, brindes, impressos, cartões de visita, talões de nota fiscais, etc.;*
- *manutenção e conservação de itens do ativo imobilizado;*
- *despesas de expedição;*
- *despesas com representantes.*

#### 3.3.4.3 Orçamento de Despesas Tributárias

A elaboração do orçamento de despesas tributárias é considerada de grande importância tendo em vista a representatividade dos tributos no orçamento geral da empresa. Os impostos possuem alíquotas diferenciadas de acordo com a atividade que exerce, o local onde se encontra instalada, porte da empresa, entre outras particularidades.

Zdanowicz (2000) considera como objetivos principais para a elaboração de um orçamento de tributos a clara percepção da participação dos tributos na estrutura de custo da empresa e o estudo das diferentes alíquotas que podem a vir beneficiar a organização através de benefícios fiscais. O autor apresenta como principais integrantes desse orçamento as contribuições de INSS e PIS/PASEP; impostos prediais e territoriais; imposto de renda; impostos sobre serviços, entre outros.

### 3.3.5 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é uma peça fundamental do orçamento global da empresa, pois nele está sintetizado o resultado financeiro das operações da organização. Segundo Sanvicente e Santos (1995) a maioria das empresas elabora algum tipo de fluxo de caixa em maior ou menor grau de formalização, tendo em vista que a manutenção de elevados saldos de caixa causa prejuízos em economias de alto índice de inflação ou no caso contrário, a falta imprevista de caixa pode causar diversos prejuízos à empresa como ônus na obtenção de empréstimos financeiros ou descrédito perante os credores.

Zdanowicz (2000) considera o orçamento de caixa como o instrumento mais importante que a empresa pode utilizar para alcançar o equilíbrio financeiro durante o período de projeção orçamentária. O autor propõe três métodos para a elaboração desse orçamento:

- a) *direto*: esse método é baseado no lançamento de todos ingressos e desembolsos projetados para o período e em um terceiro momento são definidas a política de caixa da empresa, como nível desejado de caixa, amortizações e desembolsos a realizar;
- b) *lucro ajustado*: também denominado de lucro direto, esse método é baseado nas projeções de elementos patrimoniais para o período orçado pela empresa e resulta da diferença entre as receitas e custos estimados para o período. A base para o início do orçamento é o lucro líquido operacional ou o prejuízo operacional.
- c) *diferença de capital de giro*: constitui-se de duas etapas, na primeira é calculado o capital circulante líquido da empresa entre os exercícios realizados e projetados, relacionando-se as variações que ocorrerão em itens de longo prazo decorrentes do DRE e Balanços projetados e na segunda etapa são relacionados os itens que representam ingressos ou desembolsos decorrentes de resultados patrimoniais ou de longo prazo.



## **4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

O trabalho em questão pode ser considerado como uma pesquisa de análise teórico-empírica, se tomados como base os conceitos de Tachizawa e Mendes (2000). Dentre algumas das características citadas pelos autores, uma que caracteriza essa monografia nesse delineamento é o fato do trabalho ser uma análise interpretativa de dados com apoio bibliográfico.

Um outro aspecto é o fato do trabalho testar a aplicabilidade de um modelo de planejamento financeiro baseado em orçamento, e basear-se em dados primários e secundários. O projeto em questão também caracteriza-se por ser uma pesquisa propositiva além de analítica, já que seu objetivo principal é a proposição de um modelo de planejamento financeiro.

### **4.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados se dará principalmente através de dados primários e secundários, no que se referem aos dados secundários, estes serão coletados por meio de documentos impressos e eletrônicos. Conforme Gil (1994) os documentos podem conter vários dados importantes, o que proporciona ao pesquisador não perder seu tempo com levantamentos em campo.

A coleta dos dados documentais se dará principalmente em documentos eletrônicos, já que a organização objeto deste estudo dispõe de um sistema integrado de informações, o qual armazena grande quantidade de dados de períodos anteriores e do atual. Os subsistemas a serem utilizados serão o de

contabilidade gerencial e o financeiro, por armazenarem as informações necessárias ao estudo, como centros de custos utilizados e receita das determinadas áreas da organização.

No entanto neste trabalho, não se dispensará o levantamento em campo. Este será realizado mediante a observação participante, uma vez que esse método é considerado como fundamental para a validação dos dados documentais. A observação participante consiste na participação do observador junto a determinada situação, o pesquisador nesse caso, deixa de ser observador e passa a fazer parte do grupo (GIL, 1994).

A observação participante está sendo efetuada mediante trabalho voluntário realizado na organização, o que permite uma maior confiança entre os funcionários e gestores da organização e a pesquisadora. Através deste método torna-se possível o desenvolvimento de uma visão crítica da situação, pelo fato de não se estar completamente envolvido com o trabalho e ao mesmo tempo desenvolver certa familiaridade com a organização a fim de validar as informações obtidas através de documentos e receber sugestões de pessoas que desenvolvem as atividades diariamente.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados levantados através das observações, documentos e informações pessoais serão devidamente organizados para posterior análise e interpretação, uma vez que a partir desses se terá condições de elaborar um modelo específico de planejamento financeiro para a organização. As informações obtidas serão analisadas ainda com base na bibliografia citada sobre o assunto e a partir dessa análise que se terá condições de efetuar proposições de um modelo de planejamento financeiro baseado em orçamento gerencial.

## **5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Os dados apresentados foram obtidos através de demonstrativos contábeis fornecidos pelo Instituto Pobres Servos da Divina Providência. Serão apresentados dados dos anos 2004 e 2005 agrupados trimestralmente visando à concisão dos mesmos, assim como possibilitando a apresentação de um período mais abrangente.

Conforme explicitado anteriormente neste trabalho, o Centro Profissional objeto desse estudo desempenha não somente as atividades profissionalizantes como a comercialização de produtos e prestação de serviços, dessa forma tornou-se necessário a elaboração dos orçamentos respeitando as particularidades da organização.

### **5.1 RECEITAS REALIZADAS**

Tendo em vista que o projeto em questão refere-se a uma atividade sem fins lucrativos, seu principal demonstrativo é o de receitas e não o de vendas como ocorre habitualmente nas empresas. Além da sua atividade principal, que é o ensino profissionalizante a instituição possui venda e prestação de serviços, dessa forma as vendas realizadas serão apresentadas de forma secundária, como parte integrante dos orçamentos das áreas, tendo em vista que se trata de uma das fontes de receita do Centro Profissional e não sua atividade principal.

Os demonstrativos abaixo apresentados são referentes aos anos de 2004 e 2005 e apresentam a origem das fontes da organização nesses períodos. No

primeiro grupo, *Receitas Gerais*, são apresentadas as receitas obtidas através de doações, tanto de origem nacional como as advindas da Itália, as subvenções, receitas financeiras e patrimoniais e demais receitas obtidas ao longo do período.

No segundo grupo são apresentadas as receitas obtidas através da comercialização de produtos e serviços, a qual representa a maior fonte de obtenção de receita da instituição, perfazendo 80% no ano de 2004 e 71% no ano de 2005, refletindo assim uma redução de nove pontos percentuais e indo ao encontro de objetivos fixados no planejamento da organização, onde está expressa a meta de redução da dependência econômica da atividade produtiva.

No terceiro grupo encontram-se apresentadas as receitas advindas de atividades desenvolvidas internamente, que no ano de 2004 apresentaram resultado negativo, no entanto no ano de 2005 esse grupo apresentou um melhor resultado apresentando um resultado positivo, mas pouco significativo, uma vez que representa somente 0,4% das receitas obtidas no ano.

O quarto grupo apresenta as receitas obtidas através da função principal da organização que é o ensino profissionalizante. Nesse grupo são apresentadas as receitas oriundas de doações através do programa de apadrinhamento de alunos, de mensalidades recebidas de educandos que possuem condições financeiras de contribuir com alguma quantia para a organização, a fim de restituir uma percentagem de suas despesas. Os valores referentes às recuperações de custos de materiais, tanto na marcenaria quanto na serigrafia, se dão através da venda do material produzido pelos alunos e profissionais das áreas.

No quinto e último grupo são apresentadas as receitas obtidas através da realização de cursos externos. Esses cursos podem também ser realizados nas dependências do centro, mas não possuem vínculo com a organização, como ocorrem em convênios firmados com governo federal para a preparação de jovens para o mercado de trabalho ou programas de alfabetização de adultos.

Após as receitas, serão apresentados detalhadamente os resultados das fontes de receitas que não constituem a atividade principal do Calábria. Dessa forma, serão detalhadas as atividades que compõe o segundo, o terceiro e o quinto grupo de receitas. São eles: Comercialização de Produtos e Serviços, Atividades Internas e Receitas com Cursos Externos.

Receitas Realizadas										
	2004									
	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		TOTAL	
<b>1.1 Receitas Gerais</b>	<b>111.152,32</b>	<b>15,7%</b>	<b>61.049,33</b>	<b>13,7%</b>	<b>45.822,21</b>	<b>5,3%</b>	<b>96.549,92</b>	<b>10,6%</b>	<b>314.574,13</b>	<b>10,8%</b>
Donativos e Contribuições	61.049,33	8,6%	30.472,73	6,9%	11.584,82	1,3%	65.061,46	7,2%	168.168,51	5,8%
Subvenções Diversas	40.203,41	5,7%	4.000,00	0,9%	10.196,05	1,2%	11.000,00	1,2%	65.399,54	2,2%
Receitas Patrimoniais	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Receitas Financeiras	8.672,51	1,2%	21.359,80	4,8%	12.991,59	1,5%	9.867,53	1,1%	52.891,51	1,8%
Receitas Diversas	1.227,07	0,2%	5.216,80	1,2%	11.049,75	1,3%	10.620,93	1,2%	28.114,58	1,0%
<b>1.2 Comercialização de Produtos e Serviços</b>	<b>555.069,17</b>	<b>78,3%</b>	<b>313.965,50</b>	<b>70,7%</b>	<b>728.126,00</b>	<b>84,8%</b>	<b>751.636,08</b>	<b>82,6%</b>	<b>2.348.798,24</b>	<b>80,4%</b>
Gráfica	423.829,19	59,8%	116.311,33	26,2%	539.362,79	62,8%	558.132,35	61,4%	1.637.637,15	56,1%
Tornearia	106.888,66	15,1%	176.102,17	39,7%	178.367,34	20,8%	163.450,90	18,0%	624.809,07	21,4%
Auto-Mecânica	24.351,32	3,4%	21.552,00	4,9%	10.395,87	1,2%	30.052,83	3,3%	86.352,02	3,0%
<b>1.3 Atividades Internas</b>	<b>(3.451,45)</b>	<b>-0,5%</b>	<b>(5.856,22)</b>	<b>-1,3%</b>	<b>(8.530,69)</b>	<b>-1,0%</b>	<b>(6.436,23)</b>	<b>-0,7%</b>	<b>(24.274,59)</b>	<b>-0,8%</b>
Bar Escola	1.106,22	0,2%	3.128,96	0,7%	4.677,14	0,5%	5.137,54	0,6%	14.049,86	0,5%
Bar Ginásio	(1.296,19)	-0,2%	(3.764,74)	-0,8%	(6.420,97)	-0,7%	(5.311,99)	-0,6%	(16.793,89)	-0,6%
Ginásio Esportes	(3.261,48)	-0,5%	(5.220,44)	-1,2%	(6.786,86)	-0,8%	(6.261,78)	-0,7%	(21.530,56)	-0,7%
<b>1.4 Receita c/ Cursos Internos</b>	<b>41.728,32</b>	<b>5,9%</b>	<b>36.865,81</b>	<b>8,3%</b>	<b>55.148,57</b>	<b>6,4%</b>	<b>46.416,36</b>	<b>5,1%</b>	<b>180.159,27</b>	<b>6,2%</b>
Prog. Apadrinhamento	34.034,19	4,8%	29.229,41	6,6%	47.779,57	5,6%	32.769,36	3,6%	143.812,70	4,9%
Mensalidade	6.878,00	1,0%	5.949,00	1,3%	6.324,00	0,7%	12.657,00	1,4%	31.808,03	1,1%
Recup. Marcenaria	816,13	0,1%	1.687,40	0,4%	1.045,00	0,1%	990,00	0,1%	4.538,54	0,2%
Recup. Serigrafia	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>1.5 Receita C/ Cursos Externos</b>	<b>4.481,32</b>	<b>0,6%</b>	<b>38.090,05</b>	<b>8,6%</b>	<b>38.218,68</b>	<b>4,5%</b>	<b>21.260,13</b>	<b>2,3%</b>	<b>102.050,18</b>	<b>3,5%</b>
Convenio Entidades Div.	4.481,32	0,6%	38.090,05	8,6%	38.218,68	4,5%	21.260,13	2,3%	102.050,18	3,5%
<b>TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>708.979,68</b>	<b>100%</b>	<b>444.114,47</b>	<b>100%</b>	<b>858.784,77</b>	<b>100%</b>	<b>909.426,26</b>	<b>100%</b>	<b>2.921.307,22</b>	<b>100%</b>

**Figura 2 - Receitas Realizadas 2004**

Fonte: Elaborada pela autora

Receitas Realizadas										
	2005									
	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		TOTAL	
<b>1.1 Receitas Gerais</b>	<b>62.700,66</b>	<b>10,8%</b>	<b>94.682,80</b>	<b>14,1%</b>	<b>153.355,32</b>	<b>19,3%</b>	<b>159.072,67</b>	<b>22,1%</b>	<b>469.811,89</b>	<b>17,0%</b>
Donativos e Contribuições	34.179,69	5,9%	64.250,35	9,6%	63.238,30	8,0%	44.650,01	6,2%	206.318,58	7,5%
Subvenções Diversas	-	0,0%	1.485,05	0,2%	18.054,20	2,3%	82.395,00	11,5%	101.934,27	3,7%
Receitas Patrimoniais	11.800,00	2,0%	5.450,00	0,8%	29.801,72	3,8%	-	0,0%	47.051,79	1,7%
Receitas Financeiras	7.193,59	1,2%	17.590,96	2,6%	24.504,79	3,1%	20.584,05	2,9%	69.873,46	2,5%
Receitas Diversas	9.527,38	1,6%	5.906,44	0,9%	17.756,31	2,2%	11.443,61	1,6%	44.633,79	1,6%
<b>1.2 Comercialização de Produtos e Serviços</b>	<b>454.404,56</b>	<b>78,1%</b>	<b>459.256,91</b>	<b>68,3%</b>	<b>539.936,46</b>	<b>68,0%</b>	<b>512.427,45</b>	<b>71,2%</b>	<b>1.966.025,38</b>	<b>71,0%</b>
Gráfica	374.252,19	64,3%	314.253,70	46,7%	319.377,27	40,2%	429.712,98	59,7%	1.437.596,14	51,9%
Tornearia	77.308,14	13,3%	119.862,31	17,8%	189.191,25	23,8%	51.142,17	7,1%	437.503,87	15,8%
Auto-Mecânica	2.844,23	0,5%	25.140,90	3,7%	31.367,94	4,0%	31.572,30	4,4%	90.925,37	3,3%
<b>1.3 Atividades Internas</b>	<b>2.569,12</b>	<b>0,4%</b>	<b>(4.344,79)</b>	<b>-0,6%</b>	<b>9.140,37</b>	<b>1,2%</b>	<b>4.107,16</b>	<b>0,6%</b>	<b>11.471,87</b>	<b>0,4%</b>
Bar Escola	6.884,44	1,2%	5.690,86	0,8%	7.183,16	0,9%	4.850,59	0,7%	24.609,08	0,9%
Bar Ginásio	(2.400,64)	-0,4%	375,77	0,1%	2.180,74	0,3%	300,06	0,0%	455,93	0,0%
Ginásio Esportes	(1.914,68)	-0,3%	(10.411,42)	-1,5%	(223,53)	0,0%	(1.043,49)	-0,1%	(13.593,14)	-0,5%
<b>1.4 Receita c/ Cursos Internos</b>	<b>66.120,78</b>	<b>11,4%</b>	<b>104.827,97</b>	<b>15,6%</b>	<b>69.480,73</b>	<b>8,8%</b>	<b>27.864,80</b>	<b>3,7%</b>	<b>268.294,28</b>	<b>9,6%</b>
Prog. Apadrinhamento	57.082,83	9,8%	81.963,47	12,2%	52.054,47	6,6%	8.997,80	1,3%	200.098,57	7,2%
Mensalidade	8.235,45	1,4%	15.829,00	2,4%	14.190,00	1,8%	16.611,00	2,3%	54.865,45	2,0%
Recup. Marcenaria	802,50	0,1%	6.451,50	1,0%	3.118,26	0,4%	1.095,00	0,2%	11.467,26	0,4%
Recup. Serigrafia	-	0,0%	584,00	0,1%	118,00	0,0%	1.161,00		1.863,00	
<b>1.5 Receita C/ Cursos Externos</b>	<b>(3.863,67)</b>	<b>-0,7%</b>	<b>18.200,23</b>	<b>2,7%</b>	<b>22.060,91</b>	<b>2,8%</b>	<b>15.727,65</b>	<b>2,2%</b>	<b>52.125,12</b>	<b>1,9%</b>
Convenio Entidades Div.	(3.863,67)	-0,7%	18.200,23	2,7%	22.060,91	2,8%	15.727,65	2,2%	52.125,12	1,9%
<b>TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>581.931,45</b>	<b>100%</b>	<b>672.623,12</b>	<b>100%</b>	<b>793.973,79</b>	<b>100%</b>	<b>719.199,73</b>	<b>100%</b>	<b>2.767.728,54</b>	<b>100%</b>

**Figura 3 – Receitas Realizadas 2005**

Fonte: Elaborada pela autora

### 5.1.1 Comercialização de Produtos e Serviços

A comercialização de produtos e serviços atende a duas funções: financiar as atividades educacionais através do lucro obtido e proporcionar a prática necessária aos educandos nos cursos profissionalizantes. O objeto do trabalho é o centro educacional como um todo e em função da diversidade da área de atuação não se tornará possível a análise detalhada de cada área de atuação.

Serão explanadas brevemente as despesas e receitas realizadas de cada área durante o período da análise tendo em vista sua representatividade na sustentabilidade do centro. Esses demonstrativos encontram-se em anexo ao trabalho, no entanto, não se pretende abordar especificamente detalhes de cada um deles tendo em vista sua complexidade.

#### 5.1.1.1 Gráfica

Entre as atividades apresentadas, a gráfica é a que possui maior representatividade em termos financeiros e é também a que possui a maior variação em termos de receita do Centro por trabalhar principalmente com produtos de comercialização sazonal. O principal produto desenvolvido pela Gráfica Calábria é a agenda, sendo que são confeccionados quatro tipos: escolar, comercial, semanal e de bolso, além disso, a gráfica também possui uma parceria com uma fundação com atuação em cursos pré-vestibular, o que garante a confecção de apostilas para os cursos.

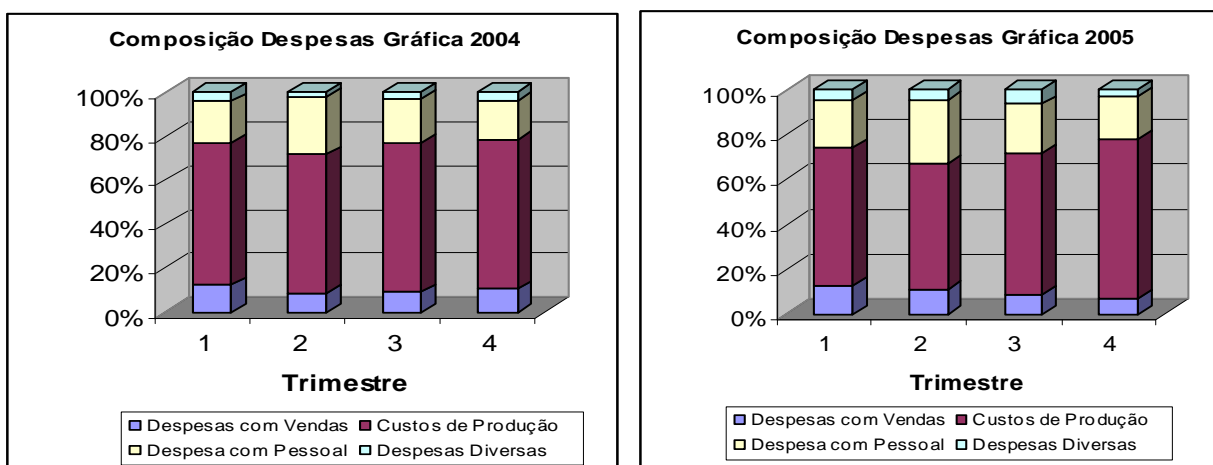
A comercialização dos produtos é realizada através de representantes comerciais, que recebem através do pagamento de percentuais de venda, os quais variam de acordo com o produto vendido. Essa comissão configura no orçamento como *Despesas com Vendas*, assim como as despesas de fretes e carretos. As despesas com vendas representam dez por cento do total de custos e despesas e aproximadamente sete por cento do total das *Receitas com Vendas*.

Os custos com a produção representam em média sessenta e cinco por cento do total de despesas, mantendo-se relativamente estável nos dois anos apresentados e o principal componente desse custo refere-se à aquisição de matéria prima e materiais auxiliares para a produção.

No que se refere à despesa com pessoal, pode-se inferir que esta é a segunda despesa mais representativa, isto porque a área é a que possui o maior número de funcionários do Calábria, empregando atualmente cinqüenta e seis pessoas. As despesas com pessoal não são constantes, elas variam bastante de acordo com a demanda de serviço, apesar de não estar evidenciada nitidamente nos quadres constantes no Anexo I em função dos dados serem apresentados trimestralmente. No ano de 2005 houve uma maior variação nessa despesa e se comparada ao de 2004 podemos perceber que houve um incremento de dois pontos percentuais, passando de 20% para 22% do total de despesas desse orçamento.

Nas despesas diversas são contabilizados todos os custos não relacionados diretamente nas demais contas da área como despesas com manutenção de máquinas, gastos com combustível e serviços contratados internamente.

O resultado apresentado pela Gráfica é positivo em todos os períodos analisados, apresentando maior variação no ano de 2004. No entanto, como se pode perceber o resultado apresentado no ano de 2005, foi inferior ao obtido no ano de 2004



**Figura 4 – Composição de Despesas da Gráfica**

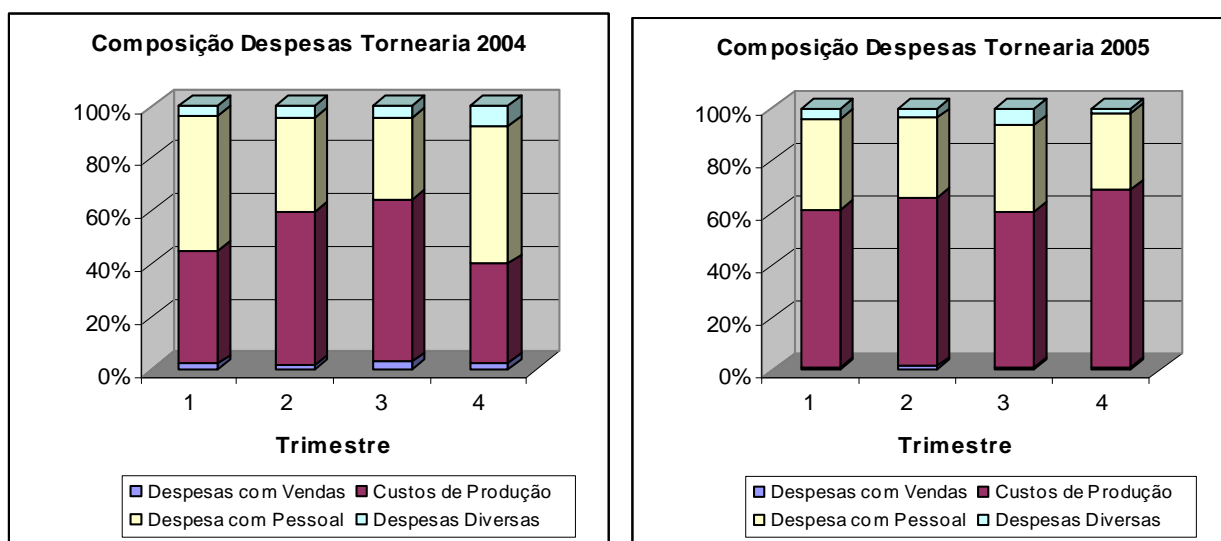
Fonte: Elaborado pela autora



### 5.1.1.2 Tornearia

A tornearia é a segunda maior fonte de recursos dentre as atividades de comercialização de produtos e serviços, representando 21,4% e 15,8% do total de receitas do Centro nos anos de 2004 e 2005 respectivamente. Assim como a gráfica, a tornearia acompanhou a redução de percentagem em relação ao ano anterior evidenciando uma nova política de financiamento do centro, ou seja, a redução da dependência financeira das atividades produtivos.

A principal despesa apresentada pela tornearia refere-se aos custos de produção como matéria prima, contratação de serviços de terceiros e despesas de água, luz e telefone. As despesas com pessoal configuram como a segunda principal despesa do setor, obtendo uma redução de mais de dois pontos percentuais em 2005 se comparado a 2004.



**Figura 5 – Composição de Despesas da Tornearia**

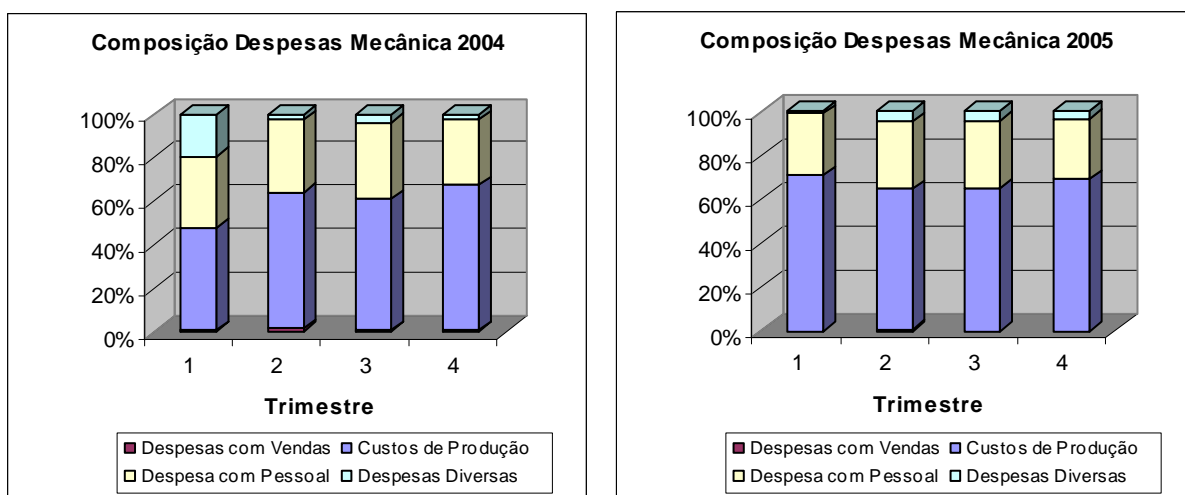
Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.1.3 Auto Mecânica

A auto mecânica é, dentre os setores produtivos apresentados no item três o de menor rentabilidade para o centro. No entanto, como se pode observar vem apresentando resultados crescentes, sendo responsável por aproximadamente três por cento da receita total do centro o que é bastante significativo. A área é uma das que possui maior procura por estudantes para a realização de cursos profissionalizantes.

Apesar de apresentar resultados positivos a auto mecânica possui uma baixa demanda se considerada sua estrutura, e dos aspectos que justifica esse fato é a localização da mesma, uma vez que as instalações da oficina encontram-se no Calábria, que é relativamente distante dos centros considerados como referência automobilística.

Em relação ao desempenho das receitas obtidas pode-se perceber que não ocorreu um crescimento no período 2005, ao contrário, a área acompanhou o desempenho do centro percebendo uma redução nas receitas. No entanto houve mudanças significativas na estrutura de custos, fazendo com que o resultado financeiro obtido se tornasse superior ao de 2004.



**Figura 6 – Composição de Despesas da Auto Mecânica**

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.1.2 Atividades Internas

O terceiro grupo formador de receita do Calábria foi nomeado como atividades internas por ser, a princípio, um formador de receita exercido exclusivamente nas dependências da instituição, tendo como público alvo o público interno. Nesse grupo estão presentes as receitas oriundas da comercialização de produtos para o público interno da organização – educandos e funcionários, além das receitas percebidas com a locação das dependências do ginásio de esportes.

Essas atividades conjuntamente apresentaram um desempenho negativo no ano de 2004, no entanto, em 2005 tiveram uma recuperação significativa passando a ter desempenho positivo em praticamente todo ano, exceto pelo segundo trimestre que apresentou desempenho negativo.

O bar da escola dentre as três atividades é o que possui melhor desempenho, sendo responsável por minimizar o prejuízo do grupo nos períodos negativos. Em relação ao bar do ginásio houve o corte do funcionário do setor no segundo semestre de 2005, o que possibilitou melhores desempenhos a partir deste período.

No entanto, apesar da recuperação do grupo no ano de 2005 o ingresso de receita derivado dele não é de caráter significativo, pois representou somente 0,5% dos ingressos de receita no ano.

### **5.1.3 Cursos Externos**

Os cursos externos são a forma de receita mais variável do Calábria pois dependem de parcerias e convênios com outras ou entidades ou com o governo. As despesas variam de acordo com o curso a ser ministrado, em alguns se torna necessário a contratação de pessoal assim como a concessão de bolsas de auxílio denominadas gratuidades para subsidiar a permanência de educandos nos cursos.

A representatividade dessa modalidade de receita apresentou uma redução de aproximadamente 50% do ano de 2004 para 2005, variando sua representatividade de 3,9% para 1,9% do total de receitas do Calábria.

## 5.2 DESPESAS REALIZADAS

As despesas apresentadas são compostas por quatro grupos principais: despesas gerais, despesas com pessoal, despesas operacionais e as despesas com a concessão de gratuidades assistenciais e escolares. As demais despesas do Calábria, decorrentes da atividade não principal, ou seja, das atividades produtivas foram apresentadas nos demonstrativos específicos de cada área por não ser o objeto alvo do presente estudo.

No primeiro grupo, despesas gerais, são apresentadas as despesas financeiras, que referem-se ao pagamento de multas e taxas a fornecedores e as efetuadas com os sócios da instituição.

No segundo grupo, são apresentadas as despesas com pessoal contratado juntamente com seus encargos, além das despesas para pagamento de pessoal contratado através de convênios. Nesse item estão alocadas somente as despesas de pessoal oriundos da área educacional do Calábria.

As despesas operacionais encontram-se citadas no terceiro grupo, onde estão alocadas por setor, posteriormente elas serão apresentadas de forma detalhada para uma melhor compreensão dos dados.

No quarto grupo – Gratuidades concedidas – compreende as despesas oriundas de gratuidades educacionais e assistenciais concedidas a educandos. Nesse grupo são contabilizadas as despesas com concessão de bolsas de estudo, ajudas de custo, alimentação, entre outras despesas necessárias à subsistência dos educandos.

Despesas Realizadas										
	2004									
	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		TOTAL	
<b>2.1 Despesas Gerais</b>	<b>20.774,67</b>	<b>6,0%</b>	<b>22.530,88</b>	<b>4,5%</b>	<b>18.314,76</b>	<b>3,5%</b>	<b>59.161,47</b>	<b>9,5%</b>	<b>120.781,78</b>	<b>6,1%</b>
Despesas Financeiras	6.497,50	1,9%	8.085,44	1,6%	8.120,05	1,6%	49.783,45	8,0%	72.486,44	3,6%
Despesas c/ Sócios	14.277,17	4,1%	14.445,44	2,9%	10.194,71	2,0%	9.378,02	1,5%	48.295,34	2,4%
<b>2.2 Despesas com Pessoal</b>	<b>107.805,99</b>	<b>31,3%</b>	<b>128.794,24</b>	<b>25,7%</b>	<b>115.925,76</b>	<b>22,2%</b>	<b>139.776,61</b>	<b>22,4%</b>	<b>492.302,60</b>	<b>24,7%</b>
Pessoal Convênios	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Salários e Ordenados	61.025,53	17,7%	93.786,41	18,7%	89.928,17	17,2%	88.706,17	14,2%	333.446,28	16,7%
Férias	25.766,17	7,5%	11.391,63	2,3%	7.629,50	1,5%	26.693,87	4,3%	71.481,17	3,6%
13º Salário	7.309,66	2,1%	8.212,06	1,6%	6.153,14	1,2%	8.175,59	1,3%	29.850,45	1,5%
Aviso Prévio	1.002,48	0,3%	563,04	0,1%	456,04	0,1%	1.386,09	0,2%	3.407,65	0,2%
Indenizações e Participações	-	0,0%	591,29	0,1%	-	0,0%	108,33	0,0%	699,62	0,0%
Vale Transporte	3.299,97	1,0%	2.676,64	0,5%	1.828,09	0,4%	1.680,56	0,3%	9.485,26	0,5%
Encargos s/ Folha Pagto.	9.402,18	2,7%	11.573,17	2,3%	9.930,82	1,9%	13.026,00	2,1%	43.932,17	2,2%
<b>2.3 Despesas Administrativas</b>	<b>193.885,39</b>	<b>56,3%</b>	<b>343.485,05</b>	<b>68,4%</b>	<b>384.481,61</b>	<b>73,6%</b>	<b>421.132,73</b>	<b>67,6%</b>	<b>1.342.984,78</b>	<b>67,4%</b>
Administração	17.404,93	5,1%	31.829,64	6,3%	49.827,64	9,5%	98.561,60	15,8%	197.623,81	9,9%
Escola	172.867,60	50,2%	302.602,07	60,3%	326.119,09	62,5%	313.902,87	50,4%	1.115.491,63	56,0%
Cozinha	938,22	0,3%	1.631,98	0,3%	2.135,12	0,4%	3.261,33	0,5%	7.966,65	0,4%
Manutenção	2.674,64	0,8%	7.421,36	1,5%	6.399,76	1,2%	5.406,93	0,9%	21.902,69	1,1%
<b>2.4 Gratuidades Concedidas</b>	<b>21.735,46</b>	<b>6,3%</b>	<b>7.284,66</b>	<b>1,5%</b>	<b>3.401,86</b>	<b>0,7%</b>	<b>2.739,73</b>	<b>0,4%</b>	<b>35.161,71</b>	<b>1,8%</b>
Gratuidades Educ. Internas	19.269,61	5,6%	5.145,95	1,0%	1.263,50	0,2%	580,93	0,1%	26.259,99	1,3%
Gratuidades Assistenciais	2.465,85	0,7%	2.138,71	0,4%	2.138,36	0,4%	2.158,80	0,3%	8.901,72	0,4%
Alimentação	520,47	0,2%	1.079,52	0,2%	2.138,36	0,4%	1.397,80	0,2%	5.136,15	0,3%
Assistência médica e Medic.	62,92	0,0%	282,60	0,1%	-	0,0%	59,00	0,0%	404,52	0,0%
Material Escolar.e Recreativo	51,00	0,0%	15,35	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	66,35	0,0%
Outras Despesas	1.831,46	0,5%	761,24	0,2%	-	0,0%	702,00	0,1%	3.294,70	0,2%
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>344.201,51</b>	<b>100%</b>	<b>502.094,83</b>	<b>100%</b>	<b>522.123,99</b>	<b>100,0%</b>	<b>622.810,54</b>	<b>100%</b>	<b>1.991.230,87</b>	<b>100%</b>

**Figura 7 – Despesas Realizadas 2004**

Fonte: Elaborado pela autora

Despesas Realizadas										
	2005									
	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		TOTAL	
<b>2.1 Despesas Gerais</b>	<b>23.445,86</b>	<b>4,8%</b>	<b>15.459,74</b>	<b>3,0%</b>	<b>7.554,25</b>	<b>1,4%</b>	<b>9.056,79</b>	<b>1,9%</b>	<b>55.516,64</b>	<b>2,8%</b>
Despesas Financeiras	19.431,24	4,0%	15.459,74	3,0%	7.554,25	1,4%	9.056,79	1,9%	51.502,02	2,6%
Despesas c/ Sócios	4.014,62	0,8%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	4.014,62	0,2%
<b>2.2 Despesas com Pessoal</b>	<b>134.179,36</b>	<b>27,5%</b>	<b>177.370,71</b>	<b>34,4%</b>	<b>150.628,70</b>	<b>28,9%</b>	<b>176.541,02</b>	<b>37,8%</b>	<b>638.719,79</b>	<b>31,7%</b>
Pessoal Convênios	-	0,0%	37.180,27	7,2%	20.641,41	4,0%	35.100,00	7,5%	92.921,68	4,6%
Salários e Ordenados	68.773,87	14,1%	98.698,12	19,1%	93.277,35	17,9%	93.905,02	20,1%	354.654,36	17,6%
Férias	33.390,19	6,8%	12.869,73	2,5%	11.992,67	2,3%	20.063,93	4,3%	78.316,52	3,9%
13º Salário	7.728,98	1,6%	9.255,44	1,8%	8.460,89	1,6%	8.041,26	1,7%	33.486,57	1,7%
Aviso Prévio	1.519,19	0,3%	1.361,53	0,3%	816,58	0,2%	2.010,56	0,4%	5.707,86	0,3%
Indenizações e Participações	1.333,00	0,3%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	1.333,00	0,1%
Vale Transporte	3.828,75	0,8%	3.355,75	0,7%	4.549,66	0,9%	3.655,48	0,8%	15.389,64	0,8%
Encargos s/ Folha Pagto.	17.605,38	3,6%	14.649,87	2,8%	10.890,14	2,1%	13.764,77	2,9%	56.910,16	2,8%
<b>2.3 Despesas Administrativas</b>	<b>311.864,02</b>	<b>63,9%</b>	<b>304.787,04</b>	<b>59,1%</b>	<b>348.171,59</b>	<b>66,8%</b>	<b>260.631,18</b>	<b>55,9%</b>	<b>1.225.453,83</b>	<b>60,7%</b>
Administração	63.089,41	12,9%	52.931,01	10,3%	49.225,84	9,4%	50.959,38	10,9%	216.205,64	10,7%
Escola	244.213,36	50,0%	245.381,63	47,6%	294.652,95	56,5%	205.392,23	44,0%	989.640,17	49,1%
Cozinha	1.697,79	0,3%	2.469,51	0,5%	2.938,89	0,6%	2.770,62	0,6%	9.876,81	0,5%
Manutenção	2.863,46	0,6%	4.004,89	0,8%	1.353,91	0,3%	1.508,95	0,3%	9.731,21	0,5%
<b>2.4 Gratuidades Concedidas</b>	<b>18.783,54</b>	<b>3,8%</b>	<b>17.935,44</b>	<b>3,5%</b>	<b>15.167,94</b>	<b>2,9%</b>	<b>20.424,50</b>	<b>4,4%</b>	<b>97.744,47</b>	<b>4,8%</b>
Gratuidades Educ. Internas	16.986,85	3,5%	8.491,52	1,6%	8.467,20	1,6%	12.932,80	2,8%	46.878,37	2,3%
Gratuidades Assistenciais	1.796,69	0,4%	9.443,92	1,8%	6.700,74	1,3%	7.491,70	1,6%	25.433,05	1,3%
Alimentação	1.796,69	0,4%	9.443,92	1,8%	6.625,64	1,3%	7.407,80	1,6%	25.274,05	1,3%
Assistência médica e Medicam.	-	0,0%	-	0,0%	70,90	0,0%	6,70	0,0%	77,60	0,0%
Material Escolar.e Recreativo	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	77,20	0,0%	77,20	0,0%
Outras Despesas	-	0,0%	-	0,0%	4,20	0,0%	-	0,0%	4,20	0,0%
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>488.272,78</b>	<b>100%</b>	<b>515.552,93</b>	<b>100%</b>	<b>521.522,48</b>	<b>100%</b>	<b>466.653,49</b>	<b>100%</b>	<b>2.017.434,73</b>	<b>100%</b>

**Figura 8 – Despesas Realizadas 2005**

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.2.1 Despesas com Pessoal

	2004				TOTAL
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
<i>Despesas com Pessoal</i>	107.805,99	128.794,24	115.925,76	139.776,61	<b>492.302,60</b>
Salários e Ordenados	61.025,53	93.786,41	89.928,17	88.706,17	333.446,28
Férias	25.766,17	11.391,63	7.629,50	26.693,87	71.481,17
13º Salário	7.309,66	8.212,06	6.153,14	8.175,59	29.850,45
Aviso Prévio	1.002,48	563,04	456,04	1.386,09	3.407,65
Indenizações e Participações	-	591,29	-	108,33	699,62
Vale Transporte	3.299,97	2.676,64	1.828,09	1.680,56	9.485,26
Encargos s/ Folha Pagamento	9.402,18	11.573,17	9.930,82	13.026,00	43.932,17

**Figura 9 –Despesas com Pessoal 2004**

Fonte: Elaborado pela autora

	2005				TOTAL
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
<i>Despesas com Pessoal</i>	134.179,36	177.370,71	150.628,70	176.541,02	<b>638.719,79</b>
<i>Pessoal Convênios</i>	-	37.180,27	20.641,41	35.100,00	<b>92.921,68</b>
Salários e Ordenados	68.773,87	98.698,12	93.277,35	93.905,02	354.654,36
Férias	33.390,19	12.869,73	11.992,67	20.063,93	78.316,52
13º Salário	7.728,98	9.255,44	8.460,89	8.041,26	33.486,57
Aviso Prévio	1.519,19	1.361,53	816,58	2.010,56	5.707,86
Indenizações e Participações	1.333,00	-	-	-	1.333,00
Vale Transporte	3.828,75	3.355,75	4.549,66	3.655,48	15.389,64
Encargos s/ Folha Pagamento	17.605,38	14.649,87	10.890,14	13.764,77	56.910,16

**Figura 10 –Despesas com Pessoal 2005**

Fonte: Elaborado pela autora

As despesas com pessoal são a segunda conta em representatividade de despesas no Calábria, sendo inferior apenas às despesas operacionais. Esse grupo teve um aumento na representatividade devido a inclusão no grupo, a partir do

segundo semestre de 2005 das despesas com remuneração de pessoal oriundo dos convênios firmados.

Devido a essa inclusão dessa conta, as despesas com pessoal passaram de aproximadamente 25% para 31% do total de despesas. No entanto se observamos os dados sem a nova inclusão, podemos perceber que praticamente não houve alterações no quadro de funcionário, ocorreu somente o incremento de 10% que é decorrente de reajustes salariais.

### **5.2.2 Despesas Administrativas**

No grupo de despesas administrativas foram alocadas todas as despesas necessárias ao funcionamento do Centro. Nesse grupo encontram-se as despesas com administração, manutenção, despesas oriundas da escola e despesas com cozinha.

Nas despesas com administração encontram-se além das despesas conhecidas como administrativas o custeio repassado a mantenedora pela utilização da estrutura do Instituto, assim como para o custeio de setores de uso comum como contabilidade e informática. O Calábria não dispõe dos setores citados, tendo em vista a mantenedora proporcionar o uso desses setores de maneira comum, o que se torna mais barato, uma vez que o custo é dividido com outras casas filiadas.

Ainda no setor de administração está presente a despesa com alimentação de funcionários, uma vez que são fornecidas as refeições dentro da instituição. O Calábria possui refeitório próprio, no entanto a alimentação é adquirida de uma empresa terceirizada e por esse motivo não está alocada juntamente com as demais despesas de cozinha.

As despesas com a escola são as mais significativas do orçamento de Despesas Administrativas representando em média 83% dessa despesa, esse fato não é surpresa tendo em vista que esta é a atividade principal do Calábria e por isso espera-se que receba a maior parte dos investimentos financeiros. Nesse grupo estão incluídos todas as despesas necessárias para a manutenção dos cursos,



desde material necessário para o aprendizado até os custos com reparo de máquinas.

A escola repassa uma percentagem do valor utilizado com matéria prima para os setores de gráfica, tornearia e auto mecânica tendo em vista a utilização dos mesmos para o processo de aprendizagem. Nos demais unidades de aprendizagem como padaria e confeitaria, serigrafia, informática e marcenaria não ocorre a comercialização dos produtos, desta forma o custo dos materiais adquiridos é contabilizado integralmente para a escola como material escolar e para cursos.

No setor de cozinha são alocadas somente as despesas com material de limpeza, água, luz e pequenas despesas eventuais como aquisição de algum material de baixo valor. Conforme citado anteriormente, as despesas relativas a alimentação forma lançadas em despesas administrativas tendo em vista a seu fornecimento através de empresa terceirizada.

Por último, o setor de manutenção da empresa que representa uma percentagem razoavelmente baixa do orçamento de Despesas Administrativas, temos as despesas necessárias para a manutenção desse setor, sendo que sua despesa mais significativa é a de despesas com veículos

Despesas Administrativas - 2004										
	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		TOTAL	
<b>Administração</b>	<b>17.404,93</b>	<b>9%</b>	<b>31.829,64</b>	<b>9%</b>	<b>49.827,64</b>	<b>13%</b>	<b>98.561,60</b>	<b>23%</b>	<b>197.623,81</b>	<b>15%</b>
Material de Expediente	445,03	0,2%	670,63	0,2%	834,89	0,2%	2.892,23	0,7%	4.842,78	0,4%
Seguros Diversos	-	0,0%	204,60	0,1%	705,32	0,2%	320,24	0,1%	1.230,16	0,1%
Luz, Telefone e Água	2.229,09	1,1%	2.624,35	0,8%	2.901,32	0,8%	2.975,40	0,7%	10.730,16	0,8%
Alimentação Funcionários	12.572,93	6,5%	13.109,88	3,8%	15.322,08	4,0%	22.148,93	5,3%	63.153,82	4,7%
Despesas c/Veículos	89,89	0,0%	42,56	0,0%	3.880,00	1,0%	2.297,44	0,5%	6.309,89	0,5%
Outras Despesas	2.067,99	1,1%	3.177,62	0,9%	8.184,03	2,1%	49.927,36	11,9%	63.357,00	4,7%
Custeio Mantenedora	-	0,0%	12.000,00	3,5%	18.000,00	4,7%	18.000,00	4,3%	48.000,00	3,6%
<b>Escola</b>	<b>172.867,60</b>	<b>89%</b>	<b>302.602,07</b>	<b>88%</b>	<b>326.119,09</b>	<b>85%</b>	<b>313.902,87</b>	<b>75%</b>	<b>1.115.491,63</b>	<b>83%</b>
Material Escolar e Mat.Cursos	123.706,97	64%	187.617,53	55%	214.939,54	56%	213.789,90	51%	740.053,94	55%
Material de Expediente	3.283,40	2%	11.962,98	3%	7.325,15	2%	5.253,49	1%	27.825,02	2%
Manutenção de Equipamentos	7.173,44	4%	31.777,08	9%	15.966,93	4%	15.300,64	4%	70.218,09	5%
Manutenção de Prédios	5.295,92	3%	15.823,19	5%	14.529,44	4%	10.711,27	3%	46.359,82	3%
Alimentos e Mat.Cozinha	13.121,59	7%	22.974,07	7%	34.763,82	9%	22.613,40	5%	93.472,88	7%
Luz, Telefone e Água	13.058,07	7%	17.344,98	5%	20.288,94	5%	28.181,49	7%	78.873,48	6%
Despesas c/ Veículos	1.566,11	1%	2.159,67	1%	2.811,52	1%	3.610,04	1%	10.147,34	1%
Despesa c/ Vestuário	125,69	0%	62,80	0%	1.338,67	0%	583,99	0%	2.111,15	0%
Material de Limpeza	1.562,90	1%	1.142,55	0%	844,53	0%	2.262,16	1%	5.812,14	0%
Assistência Médica e Medic.	309,73	0%	563,40	0%	788,26	0%	534,59	0%	2.195,98	0%
Viagens	400,80	0%	510,95	0%	3.658,69	1%	5.601,54	1%	10.171,98	1%
Despesas Diversas	1.701,38	1%	5.687,26	2%	2.206,80	1%	5.352,36	1%	14.947,80	1%
Serviços de Terceiros	1.561,60	1%	4.975,61	1%	6.656,80	2%	108,00	0%	13.302,01	1%
<b>Cozinha</b>	<b>938,22</b>	<b>0,5%</b>	<b>1.631,98</b>	<b>0,5%</b>	<b>2.135,12</b>	<b>0,6%</b>	<b>3.261,33</b>	<b>0,8%</b>	<b>7.966,65</b>	<b>0,6%</b>
Material de Limpeza	508,88	0,3%	1.086,27	0,3%	1.497,95	0,4%	2.456,62	0,6%	5.549,72	0,4%
Luz, Telefone e Água	416,98	0,2%	514,41	0,1%	594,29	0,2%	692,43	0,2%	2.218,11	0,2%
Outras Despesas	12,36	0,0%	31,30	0,0%	42,88	0,0%	112,28	0,0%	198,82	0,0%

Despesas Administrativas - 2004										
	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		TOTAL	
<b>Manutenção</b>	<b>2.674,64</b>	<b>1,4%</b>	<b>7.421,36</b>	<b>2,2%</b>	<b>6.399,76</b>	<b>1,7%</b>	<b>5.406,93</b>	<b>1,3%</b>	<b>21.902,69</b>	<b>1,6%</b>
Manutenção de Máq.e Prédios	116,85	0,1%	221,58	0,1%	3.699,77	1,0%	295,40	0,1%	4.333,60	0,3%
Material de Limpeza	102,87	0,1%	75,26	0,0%	174,47	0,0%	216,93	0,1%	569,53	0,0%
Manutenção de Hortas e Jardins	402,38	0,2%	1.217,34	0,4%	788,85	0,2%	533,95	0,1%	2.942,52	0,2%
Luz, Telefone e Água	635,25	0,3%	756,15	0,2%	865,24	0,2%	965,65	0,2%	3.222,29	0,2%
Despesa c/ Veículos	1.324,00	0,7%	3.579,00	1,0%	860,00	0,2%	3.238,00	0,8%	9.001,00	0,7%
Despesas Diversas	93,29	0,0%	1.572,03	0,5%	11,43	0,0%	157,00	0,0%	1.833,75	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>193.885,39</b>	<b>100%</b>	<b>343.485,05</b>	<b>100%</b>	<b>384.481,61</b>	<b>100%</b>	<b>421.132,73</b>	<b>100%</b>	<b>1.342.984,78</b>	<b>100%</b>

**Figura 11 –Despesas Administrativas 2004**

Fonte: Elaborado pela autora

Despesas Administrativas - 2005										
	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		TOTAL	
<b>Administração</b>	<b>63.089,41</b>	<b>20%</b>	<b>52.931,01</b>	<b>17%</b>	<b>49.225,84</b>	<b>14%</b>	<b>50.959,38</b>	<b>20%</b>	<b>216.205,64</b>	<b>18%</b>
Material de Expediente	1.257,78	0,4%	2.704,80	0,9%	1.795,14	0,5%	2.856,00	1,1%	8.613,72	0,7%
Seguros Diversos	-	0,0%	98,86	0,0%	296,60	0,1%	695,22	0,3%	1.090,68	0,1%
Luz, Telefone e Água	2.291,96	0,7%	4.598,08	1,5%	2.807,18	0,8%	4.011,56	1,5%	13.708,78	1,1%
Alimentação Funcionários	18.802,35	6,0%	19.101,99	6,3%	18.502,94	5,3%	21.425,35	8,2%	77.832,63	6,4%
Despesas c/Veículos	5.785,78	1,9%	4.814,60	1,6%	1.454,00	0,4%	2.807,09	1,1%	14.861,47	1,2%
Outras Despesas	22.951,54	7,4%	3.612,68	1,2%	6.369,98	1,8%	1.164,16	0,4%	34.098,36	2,8%
Custeio Mantenedora	12.000,00	3,8%	18.000,00	5,9%	18.000,00	5,2%	18.000,00	6,9%	66.000,00	5,4%
<b>Escola</b>	<b>244.213,36</b>	<b>78%</b>	<b>245.381,63</b>	<b>81%</b>	<b>294.652,95</b>	<b>85%</b>	<b>205.392,23</b>	<b>79%</b>	<b>989.640,17</b>	<b>81%</b>
Material Escolar e Mat.Cursos	167.221,81	54%	183.634,76	60%	219.574,54	63%	130.121,75	50%	700.552,86	57%
Material de Expediente	3.615,99	1%	1.195,03	0%	1.188,51	0%	1.248,69	0%	7.248,22	1%
Manutenção de Equipamentos	12.735,33	4%	3.336,11	1%	7.124,90	2%	3.788,79	1%	26.985,13	2%
Manutenção de Prédios	4.331,34	1%	2.899,51	1%	5.844,25	2%	3.543,55	1%	16.618,65	1%
Alimentos e Mat.Cozinha	15.219,08	5%	30.251,47	10%	29.676,23	9%	30.878,96	12%	106.025,74	9%
Luz, Telefone e Água	12.809,49	4%	15.326,67	5%	16.835,88	5%	21.811,28	8%	66.783,32	5%
Despesas c/ Veículos	1.960,73	1%	2.865,92	1%	3.200,60	1%	2.013,03	1%	10.040,28	1%
Despesa c/ Vestuário	298,54	0%	-	0%	211,50	0%	53,90	0%	563,94	0%
Material de Limpeza	1.725,91	1%	2.218,01	1%	2.572,43	1%	2.267,33	1%	8.783,68	1%
Assistência Médica e Medic.	775,97	0%	293,81	0%	276,78	0%	390,00	0%	1.736,56	0%
Viagens	40,15	0%	-	0%	1.393,50	0%	-	0%	1.433,65	0%
Despesas Diversas	23.353,02	7%	948,20	0%	4.432,83	1%	9.274,95	4%	38.009,00	3%
Serviços de Terceiros	126,00	0%	2.412,14	1%	2.321,00	1%	-	0%	4.859,14	0%
<b>Cozinha</b>	<b>1.697,79</b>	<b>0,5%</b>	<b>2.469,51</b>	<b>0,8%</b>	<b>2.938,89</b>	<b>0,8%</b>	<b>2.770,62</b>	<b>1,1%</b>	<b>9.876,81</b>	<b>0,8%</b>
Material de Limpeza	1.634,35	0,5%	2.380,03	0,8%	2.804,61	0,8%	2.378,34	0,9%	9.197,33	0,8%
Luz, Telefone e Água	60,34	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	60,34	0,0%
Outras Despesas	3,10	0,0%	89,48	0,0%	134,28	0,0%	392,28	0,2%	619,14	0,1%

Despesas Administrativas - 2005										
	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		TOTAL	
<b>Manutenção</b>	<b>2.863,46</b>	<b>0,9%</b>	<b>4.004,89</b>	<b>1,3%</b>	<b>1.353,91</b>	<b>0,4%</b>	<b>1.508,95</b>	<b>0,6%</b>	<b>9.731,21</b>	<b>0,8%</b>
Manutenção de Máq.e Prédios	61,45	0,0%	256,89	0,1%	420,02	0,1%	331,12	0,1%	1.069,48	0,1%
Material de Limpeza	307,94	0,1%	329,84	0,1%	706,19	0,2%	1.020,27	0,4%	2.364,24	0,2%
Manutenção de Hortas e Jardins	703,88	0,2%	265,85	0,1%	-	0,0%	21,00	0,0%	990,73	0,1%
Luz, Telefone e Água	36,20	0,0%	(1.137,80)	0,4%	-	0,0%	-	0,0%	(1.101,60)	0,1%
Despesa c/ Veículos	1.707,59	0,5%	2.893,50	0,9%	-	0,0%	-	0,0%	4.601,09	0,4%
Despesas Diversas	46,40	0,0%	1.396,61	0,5%	227,70	0,1%	136,56	0,1%	1.807,27	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>311.864,02</b>	<b>100%</b>	<b>304.787,04</b>	<b>100%</b>	<b>348.171,59</b>	<b>100%</b>	<b>260.631,18</b>	<b>100%</b>	<b>1.225.453,83</b>	<b>100%</b>

**Figura 12 –Despesas Administrativas 2005**

Fonte: Elaborado pela autora

### 5.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa apresentado foi elaborado com base no método direto de projeção de caixa, o qual é composto pelos ingressos, desembolsos e situações de caixa, conforme apresentado nas figuras 13 e 14.

<b>FLUXO DE CAIXA</b>					
	<b>2004</b>				
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>Total</b>
<b>1. INGRESSOS</b>	<b>708.980</b>	<b>444.114</b>	<b>858.785</b>	<b>909.426</b>	<b>2.921.305</b>
Donativos e Contribuições	61.049	30.473	11.585	65.061	<b>168.168</b>
Subvenções Diversas	40.203	4.000	10.196	11.000	<b>65.399</b>
Receitas Patrimoniais	-	-	-	-	-
Receitas Financeiras	8.673	21.360	12.992	9.868	<b>52.891</b>
Receitas Diversas	1.227	5.217	11.050	10.621	<b>28.115</b>
Receita Gráfica	423.829	116.311	539.363	558.132	<b>1.637.636</b>
Receita Tornearia	106.889	176.102	178.367	163.451	<b>624.809</b>
Receita Mecânica	24.351	21.552	10.396	30.053	<b>86.352</b>
Atividades Internas	(3.451)	(5.856)	(8.531)	(6.436)	<b>(24.275)</b>
Prog. de Apadrinhamento	34.034	29.229	47.780	32.769	<b>143.813</b>
Mensalidades	6.878	5.949	6.324	12.657	<b>31.808</b>
Recuperação de Custos	816	1.687	1.045	990	<b>4.539</b>
Convênios	4.481	38.090	38.219	21.260	<b>102.050</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	<b>344.202</b>	<b>502.095</b>	<b>522.124</b>	<b>622.811</b>	<b>1.991.231</b>
Despesas Financeiras	6.498	8.085	8.120	49.783	<b>72.486</b>
Despesas c/ Sócios	14.277	14.445	10.195	9.378	<b>48.295</b>
Despesas com Pessoal	107.806	128.794	115.926	139.777	<b>492.303</b>
Despesas Operacionais	193.885	343.485	384.482	421.133	<b>1.342.985</b>
Despesas c/ Gratuidades	21.735	7.285	3.402	2.740	<b>35.162</b>
<b>3. DIFERENÇA PERÍODO</b>	<b>364.778</b>	<b>(57.980)</b>	<b>336.661</b>	<b>286.616</b>	<b>930.074</b>
4. Saldo Caixa Inicial	128.556	37.857	53.141	6.520	<b>98.181</b>
5. Disponível Acumulado	493.335	(20.124)	389.802	293.135	<b>98.181</b>
6. Repasse Mantenedora	20.323	(26.109)	(31.594)	(37.844)	<b>(75.224)</b>
7. Amortizações	(10.108)	(32.015)	(31.346)	(29.526)	<b>(102.995)</b>
8. Empréstimos/ Aplicações	(465.693)	-	(320.342)	(127.585)	<b>(913.620)</b>
9. Resgates	-	131.388	-	-	<b>131.388</b>
<b>10. Saldo Final Caixa</b>	<b>37.857</b>	<b>53.141</b>	<b>6.520</b>	<b>98.181</b>	<b>98.181</b>

**Figura 13 – Fluxo de Caixa 2004**

Fonte: Elaborado pela autora

<b>FLUXO DE CAIXA</b>					
	<b>2005</b>				
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>Total</b>
<b>1. INGRESSOS</b>	<b>581.931</b>	<b>672.623</b>	<b>793.974</b>	<b>719.200</b>	<b>2.767.728</b>
Donativos e Contribuições	34.180	64.250	63.238	44.650	<b>206.318</b>
Subvenções Diversas	-	1.485	18.054	82.395	<b>101.934</b>
Receitas Patrimoniais	11.800	5.450	29.802	-	<b>47.052</b>
Receitas Financeiras	7.194	17.591	24.505	20.584	<b>69.873</b>
Receitas Diversas	9.527	5.906	17.756	11.444	<b>44.634</b>
Receita Gráfica	374.252	314.254	319.377	429.713	<b>1.437.596</b>
Receita Tornearia	77.308	119.862	189.191	51.142	<b>437.504</b>
Receita Mecânica	2.844	25.141	31.368	31.572	<b>90.925</b>
Atividades Internas	2.569	(4.345)	9.140	4.107	<b>11.472</b>
Prog. de Apadrinhamento	57.083	81.963	52.054	8.998	<b>200.099</b>
Mensalidades	8.235	15.829	14.190	16.611	<b>54.865</b>
Recuperação de Custos	803	7.036	3.236	2.256	<b>13.330</b>
Convênios	(3.864)	18.200	22.061	15.728	<b>52.125</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	<b>488.273</b>	<b>515.553</b>	<b>521.522</b>	<b>466.653</b>	<b>1.992.002</b>
Despesas Financeiras	19.431	15.460	7.554	9.057	<b>51.502</b>
Despesas c/ Sócios	4.015	-	-	-	<b>4.015</b>
Despesas com Pessoal	134.179	177.371	150.629	176.541	<b>638.720</b>
Despesas Operacionais	311.864	304.787	348.172	260.631	<b>1.225.454</b>
Despesas c/ Gratuidades	18.784	17.935	15.168	20.425	<b>72.311</b>
<b>3. DIFERENÇA PERÍODO</b>	<b>93.659</b>	<b>157.070</b>	<b>272.451</b>	<b>252.546</b>	<b>775.726</b>
4. Saldo Caixa Inicial	98.181	59.542	8.642	85.589	<b>101.245</b>
5. Disponível Acumulado	191.839	216.612	281.094	338.135	<b>101.245</b>
6. Repasse Mantenedora	(16.131)	(10.810)	(22.133)	(37.707)	<b>(86.781)</b>
7. Amortizações	(28.137)	(26.352)	(24.308)	(23.356)	<b>(102.151)</b>
8. Empréstimos/ Aplicações	(88.030)	(170.809)	(149.065)	(175.827)	<b>(583.730)</b>
9. Resgates	-	-	-	-	-
<b>10. Saldo Final Caixa</b>	<b>59.542</b>	<b>8.642</b>	<b>85.589</b>	<b>101.245</b>	<b>101.245</b>

**Figura 14 – Fluxo de Caixa 2005**

Fonte: Elaborado pela autora



## **6 PROPOSIÇÃO DO PLANEJAMENTO**

O modelo de planejamento escolhido para o Calábria foi o planejamento com base em orçamento tendo em vista a estrutura organizacional da instituição ser bastante distinta das ONG's em geral e das empresas com fins lucrativos. Na realidade, o Calábria apresenta os dois tipos de estrutura dentro de uma única organização o que a torna um tanto complexa.

Os orçamentos foram desenvolvidos para o segundo semestre de 2006 com base nos dados históricos. Foram utilizados como base os exercícios de 2004 e 2005, apresentados no capítulo anterior. Acredita-se não ser este o melhor método em algumas áreas, no entanto tornou-se necessário uma base para a realização do modelo orçamentário.

A seguir serão apresentados os orçamentos projetados para o Centro, no entanto, os orçamentos para as atividades, tanto produtivas como internas e externas não foram elaborados tendo em vista sua complexidade e a necessidade de informações não disponíveis no momento. Os valores referente às participações no orçamento de receitas foram estimados conforme a média dos anos 2004 e 2005 e para complementar a proposta são apresentadas sugestões para a elaboração dos mesmos.

### **6.1 ORÇAMENTO DE RECEITAS**

O orçamento de receitas foi projetado com base na receita média dos respectivos trimestres dos anos de 2004 e 2005, tendo em vista a dificuldade na previsibilidade de receitas. Esse orçamento é o único dos projetados que depende de fatos externos, como doações ou receitas com as atividades produtivas.

No primeiro grupo – *Receitas Gerais* – foi acrescido à média um percentual de 15%, que pode ser considerado como conservador se comparado ao crescimento de 40% ocorrido em 2005 em relação a 2004, ou 32% se comparados somente os segundo semestres desse.

No item 1.2 *Receitas com comercialização de Produtos e Serviços*, assim como no item *Receitas Gerais* foram calculados com base em dados históricos, no entanto, o percentual aplicado para atualização foi de 10%, tendo em vista que o ano de 2005 apresentou decréscimo nessa modalidade de receita em relação à 2004. Entretanto espera-se que o ano de 2006 apresente resultados superiores aos de 2005, o que de fato está ocorrendo como foi constatado no primeiro trimestre do ano, onde o resultado obtido é 28% superior à média dos primeiros trimestres de 2004 e 2005.

Nas *atividades internas* a média foi utilizada somente na projeção das receitas oriundas do bar da escola tendo em vista que ao longo do último semestre ocorreram fatos que modificaram a estrutura de custos do ginásio e do bar lá situado. Houve a extinção da despesa com pessoal no bar, o que possibilitou o mesmo a apresentar um resultado positivo e em relação às locações do ginásio houve um aumento ingresso de receitas reduzindo significativamente o resultado negativo. Sendo assim, foram considerados os últimos valores apresentados.

Nos demais grupos foram mantidas as médias obtidas sendo acrescentada porcentagem de 10% nas atividades internas e nos convênios foram mantidas as médias sem alterações.

**Orçamento de Receitas Projetadas**

	3º Trimestre			4º Trimestre			TOTAL SEMESTRE		
	Orçado	Realizado	%	Orçado	Realizado	%	Orçado	Realizado	%
<b>1.1 Receitas Gerais</b>	<b>114.527</b>			<b>117.732</b>			<b>232.259</b>		
Donativos e Contribuições	43.023			33.833			76.856		
Subvenções Diversas	16.244			53.702			69.946		
Receitas Patrimoniais	17.136			-			17.136		
Receitas Financeiras	21.560			17.510			39.070		
Receitas Diversas	16.563			12.687			29.251		
<b>1.2 Comercialização de Produtos e Serviços</b>	<b>654.246</b>			<b>694.846</b>			<b>1.349.093</b>		
Gráfica	500.658			554.096			1.054.754		
Tornearia	129.034			101.393			230.427		
Auto-Mecânica	24.554			39.357			63.911		
<b>1.3 Atividades Internas</b>	<b>5.823</b>			<b>4.793</b>			<b>10.617</b>		
Bar Escola	6.523			5.493			12.017		
Bar Ginásio	300			300			600		
Ginásio Esportes	(1.000)			(1.000)			(2.000)		
<b>1.4 Receita c/ Cursos Internos</b>	<b>37.904</b>			<b>42.001</b>			<b>79.906</b>		
Prog. Apadrinhamento	24.267			22.972			47.239		
Mensalidade	11.283			16.097			27.380		
Recup. Marcenaria	2.290			2.294			4.583		
Recup. Serigrafia	65			639			703		
<b>1.5 Receita C/ Cursos Externos</b>	<b>30.140</b>			<b>18.494</b>			<b>48.634</b>		
Convenio Entidades Div.	30.140			18.494			48.634		
<b>TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>842.641</b>			<b>877.867</b>			<b>1.720.508</b>		

**Figura 15 – Orçamento Projetado de Receitas**

Fonte: Elaborado pela autora

### **6.1.1 Comercialização de Produtos e Serviços**

Para a realização do modelo de planejamento financeiro baseado em orçamento para as áreas de comercialização pode-se adotar uma configuração de orçamento nos moldes da indústria tanto para a Gráfica como para a Tornearia, uma vez que elas possuem atividade produtiva. Os orçamentos que comporiam o orçamento principal seriam os orçamentos de venda, de produção, além do de despesas administrativas e de vendas.

#### *a) Orçamento de Vendas*

O orçamento de vendas é considerado como o principal, pois a partir dele são elaborados os demais, como os de produção e despesas de vendas. Neste orçamento devem estar presentes todos os produtos fabricados ou que se pretende comercializar no período referente ao orçamento projetado, sua quantidade e valor de venda.

Para a elaboração do orçamento de vendas podem ser utilizados diversos métodos, Zdanowicz (2000) apresenta vários, entre eles o de agregação da força de vendas, fusão de opinião, análise histórica das vendas, entre outros, e acrescenta ainda que geralmente mais de um método é utilizado para a projeção.

No caso da gráfica o uso da agregação da força de vendas é um método que torna-se relevante, sendo indispensável o seu uso, uma vez que a comercialização dos produtos é realizada através de representante comerciais. Já na tornearia, esse método não é tão relevante como o de fusão de opinião, que considera a experiência dos gestores ou fundadores, e da análise histórica das vendas da empresa.

A auto mecânica é uma prestadora de serviços atuando com os mais diversos tipos de serviço em automóveis, desde chapeação até parte elétrica, tornando-se de difícil mensuração em quantidade de serviços realizados e valor unitário, uma vez que um serviço é geralmente diferenciado de outro, dessa forma a utilização do método que considera a fusão de opinião é apresentada como a mais importante.

A projeção do orçamento de vendas quando ocorre a existência de uma linha de produtos bem definida torna-se bastante simplificada, como se pode observar no modelo de orçamento de vendas apresentado abaixo.

Produtos	Janeiro			Fevereiro			.....			Total
	Quant.	Valor	Total	Quant.	Valor	Total	Quant.	Valor	Total	R\$
A	1.000	10,00	<b>10.000,00</b>	1.000	10,00	<b>10.000,00</b>			-	<b>20.000,00</b>
B	1.500	7,00	<b>10.500,00</b>	2.000	7,00	<b>14.000,00</b>			-	<b>24.500,00</b>
C	2.000	5,00	<b>10.000,00</b>	1.700	5,00	<b>1.705,00</b>			-	<b>11.705,00</b>

**Figura 16 – Modelo de Orçamento de Vendas**

Fonte: Adaptado de SANVICENTE e SANTOS, (1995.p.56,57.).

#### *a) Orçamento de Produção*

O orçamento de produção, ao contrário do orçamento de vendas, é de difícil elaboração, uma vez que para seu desenvolvimento são necessárias diversas informações como os relacionados ao orçamento de vendas, a política de pessoal exercida pela empresa, as metas de produção para o período projetado, assim como a política de estoques assumida pela empresa.

Relacionados ao orçamento de produção estão os orçamentos de custos diretos e indiretos de produção, os quais devem compreender os orçamentos abaixo:

- *quantidades de produtos a fabricar*: esse orçamento é obtido a partir do orçamento de vendas, devem estar descritos minuciosamente de acordo com modelo, cor, detalhes específicos;

	Janeiro	Fevereiro	...	Dezembro	Total
<b>Produto A</b>					
Vendas Previstas	350.000	70.000	..	530.000	950.000
(+) Estoque Final	455.000	845.000	...	269.000	1.569.000
(-) Estoque Inicial	335.000	455.000	...	329.000	1.119.000
(=) Produção Necessária	470.000	460.000	...	470.000	1.400.000
<b>Produto B</b>					
Vendas Previstas	1.179.000	1.768.000	...	445.000	3.392.000
(+) Estoque Final	3.221.000	2.653.000	...	3.669.000	9.543.000
(-) Estoque Inicial	3.200.000	3.221.000	...	3.214.000	9.635.000
(=) Produção Necessária	470.000	1.200.000	...	900.000	2.570.000

**Figura 17 – Modelo de Orçamento de Produção - Quantidades a produzir**

Fonte: Adaptado de SANVICENTE e SANTOS, (1995.p.75.).

- *matéria-prima*: no orçamento de matéria-prima serão definidas quais matérias primas serão utilizadas em quais produtos, assim como deverá estar definida a política de estoques da empresa.

		Janeiro	Fevereiro	...	Dezembro	Total
<b>Produto A</b>						
Produção		470.000	460.000	..	470.000	1.400.000
M.P	Taxa			...		-
1	1	470.000	460.000	...	470.000	1.400.000
2	2	940.000	920.000	...	940.000	2.800.000
<b>Produto B</b>						
Produção		1.200.000	1.200.000	...	900.000	3.300.000
M.P	Taxa			...		-
1	1	1.200.000	1.200.000	...	900.000	3.300.000
2	2	2.400.000	2.400.000	...	1.800.000	6.600.000

**Figura 18 – Modelo de Orçamento de Produção – Matéria Prima**

Fonte: Adaptado de SANVICENTE e SANTOS, (1995.p.84.).

- *mão-de-obra direta*: esse orçamento consiste em estimar a quantidade de horas de trabalho necessário de acordo com as atividades a serem desenvolvidas para a produção das mercadorias, tendo como objetivo definir o custo da mão-de-obra para cada atividade;

		Produto A				
		Unidades a Produzir	Horas-Padrão	Total de Horas-padrão	Taxa Horária	Valor
Janeiro	Depto X	470.000	1	376.000	6	2.256.000
	Depto Y	470.000	1	282.000	7	1.974.000
	Depto Z	-	0	-	0	-
	TOTAL					4.230.000
Fevereiro	Depto X	460.000	1	368.000	6	2.208.000
	Depto Y	460.000	1	276.000	7	1.932.000
	Depto Z	-	0	-	0	-
	TOTAL					4.140.000
...	Depto X		1	-	6	-
	Depto Y		1	-	7	-
	Depto Z	-	0	-	0	-
	TOTAL					-
<b>TOTAL GERAL</b>						<b>8.370.000</b>

**Figura 19 – Modelo de Orçamento de Produção – Mão-de-obra Direta**

Fonte: Adaptado de SANVICENTE e SANTOS, (1995.p.92.).

- *custos indiretos de produção*: o orçamento de custos indiretos de produção deve compreender todas as despesas relacionadas à produção que não estão diretamente inseridas no produto, como energia elétrica, salário do pessoal administrativo das áreas, dos gestores, entre outras atividades que não estão diretamente aplicadas no produto.

	Janeiro	Fevereiro	...	Dezembro	Total
Departamento X	<b>4882</b>	<b>4856</b>	-	<b>5094</b>	<b>14832</b>
Mão-de-obra indireta	1666	1655		1800	5121
Encargos Sociais	1000	993		1080	3073
Materiais Indiretos	741	740		621	2102
Seguros	52	52		53	157
Depreciações	900	900		992	2792
Energia Elétrica	390	387		374	1151
Combustíveis	80	76		123	279
Diversos	53	53		51	157
<b>Manutenção</b>	<b>1470</b>	<b>1470</b>	-	<b>1861</b>	<b>4801</b>
Salários	923	923		1200	3046
Encargos Sociais	383	383		497	1263
Materiais	35	35		35	105
Depreciações	54	54		54	162
Seguros	37	37		38	112
Diversos	38	38		37	113
<b>TOTAL GERAL</b>					<b>19633</b>

**Figura 20 – Modelo de Orçamento de Produção – Despesas Indiretas**

Fonte: Adaptado de SANVICENTE e SANTOS, (1995.p.107.).

## 6.2 ORÇAMENTO DE DESPESAS

Neste orçamento foram previstas todas as despesas do Centro, com exceção das despesas das áreas, classificadas por categoria conforme classificadas. Anteriormente.

No item 2.1 – *Despesas Gerais*- são projetadas as despesas financeiras e com sócios. As despesas financeiras foram projetadas com base em dados históricos e as despesas com sócios estima-se que não haverá dispêndio de verbas, uma vez que não há a incidência dessa despesa desde o primeiro trimestre de 2005.

O grupo 2.2 apresenta as despesas projetadas para pessoal, inclusive com seus encargos. Uma vez que esse é considerado um custo fixo, tomou-se por base o último lançamento com essa modalidade de despesa. Entretanto, pode ocorrer variação no que tange a despesa de pessoal em empresas conveniadas, tendo em vista que são contratados serviços autônomos e qualquer alteração no que tange ao contrato com a empresa conveniada pode provocar alterações nessa despesa.

Neste orçamento as Despesas Administrativas foram apresentadas por setor em que incidem, uma vez que serão detalhadas no orçamento específico de Despesas Administrativas.

No item 2.4 – *Gratuidades Concedidas*- foram projetadas as despesas com gratuidades, separadas entre educacionais e assistenciais, esse grupo foi projetado com base em seu desempenho nos últimos trimestres, tendo em vista que assumiu uma representatividade crescente no ano de 2005 em relação a 2004.



Orçamento de Despesas									
	3º Trimestre			4º Trimestre			TOTAL		
	Orçado	Realizado	%	Orçado	Realizado	%	Orçado	Realizado	%
<b>2.1 Despesas Gerais</b>	<b>9.000</b>	-	-	<b>9.000</b>	-	-	<b>18.000</b>	-	-
Despesas Financeiras	9.000		-	9.000			18.000		
Despesas c/ Sócios	-								
<b>2.2 Despesas com Pessoal</b>	<b>180.115</b>	-	-	<b>180.115</b>	-	-	<b>360.230</b>	-	-
Pessoal Convênios	36.000			36.000			72.000		
Salários e Ordenados	94.125			94.125			188.250		
Férias	10.260			10.260			20.520		
13º Salário	7.980			7.980			15.960		
Aviso Prévio	1.000			1.000			2.000		
Indenizações e Participações	-			-			-		
Vale Transporte	3.450			3.450			6.900		
Encargos s/ Folha Pagto	27.300			27.300			54.600		
<b>2.3 Despesas Administrativas</b>	<b>396.610</b>			<b>325.610</b>			<b>722.220</b>		
Administração	93.920			93.920			187.840		
Escola	291.650			220.650			512.300		
Cozinha	2.640			2.640			5.280		
Manutenção	8.400			8.400			16.800		
<b>2.4 Gratuidades Concedidas</b>	<b>23.150</b>	-	-	<b>23.150</b>	-	-	<b>46.300</b>		
Gratuidades Educ. Internas	10.000			10.000			20.000		
Gratuidades Assistenciais	13.150	-	-	13.150	-	-	26.300	-	-
Pessoal	7.000			7.000			14.000		
Alimentação	6.000			6.000			12.000		
Material Esc.e Recreativo	150			150			300		
Outras Despesas	-			-					
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>608.875</b>			<b>537.875</b>			<b>1.146.750</b>		

**Figura 21 – Orçamento Projetado de Despesas**

Fonte: Elaborado pela autora

### **6.2.1 Orçamento de Despesas Administrativas**

O orçamento de Despesas Administrativas prevê todas as despesas necessárias ao funcionamento da instituição, elas são apresentadas de acordo com o setor em que são ocorridas.

As projeções foram efetuadas com base em dados históricos, no entanto um incremento relativo nesse orçamento, uma vez que foram agrupadas as despesas com pessoal nos setores de manutenção e administração.

Esse orçamento é um dos que permite maior controle, uma vez que pode ser determinado um valor a ser utilizado em cada modalidade, no entanto é também o que necessita maior participação dos funcionários de todos os níveis da empresa, tendo em vista que praticamente todos exercem influência nessas despesas.

Orçamento de Despesas Administrativas									
	3º Trimestre			4 Trimestre			TOTAL SEMESTRE		
	Orçado	Realizado	%	Orçado	Realizado	%	Orçado	Realizado	%
<b>Administração</b>	<b>93.920</b>	-	-	<b>93.920</b>	-	-	<b>187.840</b>	-	-
Despesa com Pessoal	45.000			45.000			90.000		
Material de Expediente	1.500			1.500			3.000		
Seguros Diversos	320			320			640		
Luz, Telefone e Agua	2.000			2.000			4.000		
Alimentação Funcionários	15.600			15.600			31.200		
Despesas c/Veículos	7.500			7.500			15.000		
Outras Despesas	4.000			4.000			8.000		
Custeio Mantenedora	18.000			18.000			36.000		
<b>Escola</b>	<b>291.650</b>	-	-	<b>220.650</b>	-	-	<b>512.300</b>	-	-
Material Escolar e Mat.Cursos	225.000			150.000			375.000		
Material de Expediente	1.200			1.200			2.400		
Manutenção de Equipamentos	9.000			9.000			18.000		
Manutenção de Prédios	2.700			2.700			5.400		
Alimentos e Mat.Cozinha	30.000			30.000			60.000		
Luz, Telefone e Agua	13.500			17.500			31.000		
Despesas c/ Veículos	2.400			2.400			4.800		
Despesa c/ Vestuário	190			190			380		
Material de Limpeza	2.500			2.500			5.000		
Assistência Médica e Medic.	360			360			720		
Viagens	1.200			1.200			2.400		
Despesas Diversas	2.100			2.100			4.200		
Serviços de Terceiros	1.500			1.500			3.000		
<b>Cozinha</b>	<b>2.640</b>			<b>2.640</b>			<b>5280</b>		
Material de Limpeza	2.400			2.400			4.800		
Luz, Telefone e Agua	90			90			180		
Outras Despesas	150			150			300		
<b>Manutenção</b>	<b>8.400</b>			<b>8.400</b>			<b>16800</b>		
Despesa com Pessoal	4.600			4.600			9.200		
Manutenção de Máq.e Prédios	600			600			1.200		
Material de Limpeza	600			600			1.200		
Manutenção de Hortas e Jardins	450			450			900		
Despesa c/ Veículos	2.100			2.100			4.200		
Despesas Diversas	50			50			100		
<b>TOTAL</b>	<b>396.610</b>	-	-	<b>325.610</b>	-	-	<b>722.220</b>	-	-

**Figura 22 – Orçamento Projetado de Despesas Administrativas**

Fonte: Elaborado pela autora

### 6.3 ORÇAMENTO DE CAIXA

A elaboração do orçamento de caixa é parte fundamental deste trabalho por possibilitar a visualização dos prováveis saldos de caixa no decorrer do período projetado. Esse orçamento foi projetado com base no método direto, onde são lançados os ingressos de receitas, os desembolsos e as alterações de caixa.

Neste orçamento são apresentados todos ingressos e desembolsos projetados para o período conforme os orçamentos projetados de receitas e despesas, ambos detalhados anteriormente conforme figuras 15 e 20.

Pode-se observar através do item 3 que o centro apresentará superávit em suas atividades caso confirmadas as projeções, tendo em vista que durante o período o ingresso de receitas é bastante superior o desembolso para o cumprimento das despesas, possibilitando inclusive aplicações financeiras durante os dois trimestres.

O item 7 corresponde a amortização de uma dívida adquirida junto a mantenedora durante o ano de 2003, a qual é amortizada através do pagamento de U\$3500,00 mensais, foi estimada a cotação de R\$2,30 por dólar para a projeção da dívida em Reais.

No item 8 foi projetado um valor desejado de caixa juntamente com a gestão financeira da organização para que não ocorra prejuízos devido ao decréscimo do poder aquisitivo de valores em caixa, sendo o saldo correspondente aplicado em fundos de aplicação financeiras.

O item 9 corresponde as aplicações financeiras ou empréstimos adquiridos, sendo que no período projetado ocorrerão somente aplicações, tendo em vista a situação positiva das operações do Centro.

O item 10 apresenta os valores relativos aos resgates das aplicações, no entanto, nesse período não se projetou nenhum resgate pelo mesmo motivo de não haver empréstimos.

Finalmente, no item 11 é obtido o saldo final de caixa, que é estimado com base no nível de caixa desejado, uma vez que o saldo foi destinado a aplicações financeiras.

<b>Fluxo de Caixa Projetado</b>			
	<b>2006</b>		
	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1. INGRESSOS</b>	<b>885.829</b>	<b>878.956</b>	<b>1.764.785</b>
Donativos e Contribuições	43.023	33.833	<b>76.856</b>
Subvenções Diversas	16.244	53.702	<b>69.946</b>
Receitas Patrimoniais	17.136	-	<b>17.136</b>
Receitas Financeiras	21.560	17.510	<b>39.070</b>
Receitas Diversas	16.563	12.687	<b>29.251</b>
Atividade Produtiva - Gráfica	472.307	543.315	<b>1.015.622</b>
Atividade Produtiva -Tornearia	202.157	118.026	<b>320.183</b>
Atividade Produtiva - A.Mecânica	22.970	33.894	<b>56.864</b>
Atividades Internas	5.823	5.493	<b>11.317</b>
Programa de Apadrinhamento	24.267	22.972	<b>47.239</b>
Mensalidades	11.283	16.097	<b>27.380</b>
Recuperação de Custos	2.355	2.932	<b>5.287</b>
Convênios	30.140	18.494	<b>48.634</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>	<b>608.875</b>	<b>537.875</b>	<b>1.146.750</b>
Despesas Financeiras	9.000	9.000	<b>18.000</b>
Despesas com Pessoal	180.115	180.115	<b>360.230</b>
Despesas Operacionais	396.610	325.610	<b>722.220</b>
Despesas c/ Gratuidades	23.150	23.150	<b>46.300</b>
<b>3. DIFERENÇA PERÍODO</b>	<b>276.954</b>	<b>341.081</b>	<b>618.035</b>
4. Saldo Caixa Inicial	38.959	20.000	<b>20.000</b>
5. Disponível Acumulado	315.913	361.081	<b>20.000</b>
6. Repasse Mantenedora	(25.000)	(37.000)	<b>(62.000)</b>
7. Amortizações	(24.150)	(24.150)	<b>(48.300)</b>
8. Nível Desejado de Caixa	20.000	20.000	<b>20.000</b>
9. Empréstimos/ Aplicações	(246.763)	(279.931)	<b>(526.694)</b>
10. Resgates	-	-	<b>-</b>
<b>11.SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>

**Figura 23 – Orçamento Projetado de Caixa**

Fonte: Elaborado pela autora

## 7 CONCLUSÃO

O objeto principal desse trabalho foi a proposição de um modelo de planejamento financeiro para o Centro de Educação Profissional São João Calábria, tendo em vista que o centro apresenta uma estrutura um tanto distinta de empresas produtivas ou ONG's em geral, acredita-se que o modelo de planejamento com base orçamentária torna-se adequado.

O orçamento tem sua funcionalidade tanto como modelo planejamento como de instrumento de controle, o Calábria possui áreas bastante diferenciadas umas das outras, podendo ser abordadas quase como empresas diferentes dentro de uma mesma estrutura organizacional. O modelo orçamentário permite que a elaboração orçamentária seja realizada por áreas, integrando-as posteriormente em um orçamento global, conforme foi apresentado na proposição orçamentária.

Acredita-se que modelo orçamentário seja compatível com a estrutura de gestão da organização, sendo necessárias algumas adaptações para a implantação do mesmo e não sendo necessários investimentos financeiros significativos, pois o Centro possui um sistema de gestão integrado, o que possibilitaria a inclusão do orçamento e seu posterior controle.

A formação de um grupo para desenvolvimento e controle orçamentário tornar-se-ia necessária para um respaldo ao sistema dentro da organização e possibilitaria uma maior participação dos colaboradores na gestão financeira do centro, fazendo-os sentir parte integrante e tendo as metas como suas e não algo imposto pela organização.

Um outro fato a ressaltar é que a projeção orçamentária vai se aperfeiçoando a cada nova realização, uma vez que os responsáveis pela elaboração do orçamento vão tendo maior capacidade de interpretação dos fatos, assumindo assim uma possibilidade de projetar valores mais próximos aos realizados.

Uma forma de reconhecimento, monetário ou simbólico tornar-se-ia necessária para o efetivo comprometimento dos colaboradores com as metas a

serem fixadas, uma vez que se somente a organização obtiver retorno os colaboradores não se sentirão motivados a colaborar e a buscar o cumprimento das metas pela organização.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989

CARRION, Rosinha Machado. **Organizações privadas sem fins lucrativos** – a participação do mercado no terceiro setor. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, São Paulo, 12(2):237-255, novembro de 2000.

COSTA, Aloysio Teixeira. **Administração de Entidades Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**: princípios e práticas. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, Rogério Mario. **Orçamento Empresarial**: Uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador Belo Horizonte : Editora UFMG, 2005.p.21 -22.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet**: a dinâmica financeira das empresas brasileiras. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. 7. ed.. São Paulo: Harbra, 1997.

MAKAREWICZ, Paulo. **Planejamento e orçamento financeiro na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais APAE Cachoeirinha**. In: Turma de formandos Administração : 23 de janeiro de 2005. Porto Alegre : UFRGS/EA, 2005. 2004 1 CD-ROM

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2000. 523 p.412 a 433: **Planejamento Financeiro a Curto Prazo**.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1995.



TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2000.

TUNG, Nguyen H.. **Orçamento empresarial no Brasil para empresas industriais e comerciais**, 3. ed..São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1983. 392 p

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**; 3º ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto; 2000.

## **Anexo I – Demonstrativos Realizados 2004 / 2005**

**QUADRO I – DEMONSTRATIVO GRÁFICA 2004**

<b>GRÁFICA</b>					
	<b>2004</b>				
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita com Vendas</b>	<b>1.283.196,50</b>	<b>988.130,12</b>	<b>1.723.414,06</b>	<b>1.861.771,25</b>	<b>5.856.511,93</b>
Venda Mercadorias e Serviços	1.291.336,10	1.011.083,62	1.788.100,11	1.878.498,05	5.969.017,88
Devolução de Vendas	(8.139,60)	(22.953,50)	(64.686,05)	(16.726,80)	(112.505,95)
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>104.169,91</b>	<b>76.231,12</b>	<b>106.375,59</b>	<b>138.238,05</b>	<b>425.014,67</b>
Frete e Carretos	2.115,98	4.160,61	5.456,93	2.669,47	14.402,99
Comissões s/vendas	102.053,93	72.070,51	100.918,66	135.568,58	410.611,68
<b>Custos de Produção</b>	<b>557.595,70</b>	<b>549.451,54</b>	<b>805.532,99</b>	<b>885.141,16</b>	<b>2.797.721,39</b>
Matéria-Prima e Mat.Industrial	385.737,70	444.076,59	588.611,87	615.333,36	2.033.759,52
Serviços de Terceiros	157.810,24	87.935,31	194.969,41	239.775,02	680.489,98
Luz/ Água/ Telefone	14.047,76	17.439,64	21.951,71	30.032,78	83.471,89
<b>Despesa com Pessoal</b>	<b>161.610,64</b>	<b>228.017,43</b>	<b>238.123,26</b>	<b>229.330,36</b>	<b>857.081,69</b>
Salários e Ordenados	86.847,87	119.044,46	134.222,74	130.283,64	470.398,71
Férias	14.499,70	21.327,86	21.652,95	17.641,91	75.122,42
13º Salário	10.032,80	14.350,21	15.441,22	14.502,83	54.327,06
Aviso Prévio	720,15	256,23	1.940,55	3.055,55	5.972,48
Indenizações Diversas	1.390,24	1.000,00	3.087,67	456,24	5.934,15
Vale Transporte	17.442,01	11.016,97	15.789,80	16.921,62	61.170,40
Participação Resultados	-	3.624,17	195,84	4.523,91	8.343,92
Custos Aleatórios	17.563,22	32.844,68	23.460,96	18.151,56	92.020,42
Encargos s/ Folha Pagamento	13.114,65	24.552,85	22.331,53	23.793,10	83.792,13
<b>Despesas Diversas</b>	<b>35.991,06</b>	<b>18.118,70</b>	<b>34.019,43</b>	<b>50.929,33</b>	<b>139.058,52</b>
Manutenção e Reparo Maq.	9.125,21	4.623,11	6.753,83	25.821,56	46.323,71
Outros Gastos	26.797,85	13.463,59	27.173,60	24.997,77	92.432,81
Serviços Internos	68,00	32,00	92,00	110,00	302,00
<b>Resultado Gráfica</b>	<b>423.829,19</b>	<b>116.311,33</b>	<b>539.362,79</b>	<b>558.132,35</b>	<b>1.637.635,66</b>
Total de Receitas	1.283.196,50	988.130,12	1.723.414,06	1.861.771,25	5.856.511,93
Total de Custos e Despesas	859.367,31	871.818,79	1.184.051,27	1.303.638,90	4.218.876,27

**QUADRO II – DEMONSTRATIVO GRÁFICA 2005**

<b>GRÁFICA</b>					
	<b>2005</b>				
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita com Vendas</b>	<b>1.578.322,53</b>	<b>1.302.776,26</b>	<b>1.436.061,21</b>	<b>1.782.171,94</b>	<b>6.099.331,94</b>
Venda Mercadorias e Serviços	1.638.032,53	1.352.783,76	1.481.912,27	1.800.683,94	6.273.412,50
Devolução de Vendas	(59.710,00)	(50.007,50)	(45.851,06)	(18.512,00)	(174.080,56)
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>150.163,38</b>	<b>106.799,18</b>	<b>93.381,54</b>	<b>99.840,68</b>	<b>450.184,78</b>
Fretes e Carretos	2.641,62	980,43	2.316,71	4.798,14	10.736,90
Comissões s/vendas	147.521,76	105.818,75	91.064,83	95.042,54	439.447,88
<b>Custos de Produção</b>	<b>739.971,20</b>	<b>554.647,24</b>	<b>704.405,05</b>	<b>952.829,77</b>	<b>2.951.853,26</b>
Matéria-Prima e Mat.Industrial	488.399,20	407.031,01	543.016,65	551.906,43	1.990.353,29
Serviços de Terceiros	224.326,34	126.436,88	139.726,37	377.128,46	867.618,05
Luz/ Água/ Telefone	27.245,66	21.179,35	21.662,03	23.794,88	93.881,92
<b>Despesa com Pessoal</b>	<b>260.349,92</b>	<b>279.777,16</b>	<b>244.018,10</b>	<b>258.850,93</b>	<b>1.042.996,11</b>
Salários e Ordenados	132.695,87	130.165,33	125.615,85	138.148,84	526.625,89
Férias	21.758,22	27.008,13	19.602,66	20.129,35	88.498,36
13º Salário	16.186,47	17.353,34	13.806,38	16.650,41	63.996,60
Aviso Prévio	4.329,86	12.112,67	4.806,37	7.786,70	29.035,60
Indenizações Diversas	-	-	-	1.090,00	1.090,00
Vale Transporte	22.288,53	10.980,46	15.930,51	16.328,75	65.528,25
Participação Resultados	334,48	4.492,27	150,70	4.921,62	9.899,07
Custos Aleatórios Encargos s/ Folha Pagamento	38.339,25	35.824,69	42.116,10	24.369,16	140.649,20
	24.417,24	41.840,27	21.989,53	29.426,10	117.673,14
<b>Despesas Diversas</b>	<b>53.585,84</b>	<b>47.298,98</b>	<b>74.879,25</b>	<b>40.937,58</b>	<b>216.701,65</b>
Manutenção e Reparo Maq.	14.439,84	22.704,69	51.418,19	19.602,21	108.164,93
Outros Gastos	39.073,00	24.426,29	23.461,06	21.335,37	108.295,72
Serviços Internos	73,00	168,00	-	-	241,00
<b>Resultado Gráfica</b>	<b>374.252,19</b>	<b>314.253,70</b>	<b>319.377,27</b>	<b>429.712,98</b>	<b>1.437.596,14</b>
Total de Receitas	1.578.322,53	1.302.776,26	1.436.061,21	1.782.171,94	6.099.331,94
Total de Custos e Despesas	1.204.070,34	988.522,56	1.116.683,94	1.352.458,96	4.661.735,80

**QUADRO III – DEMONSTRATIVO TORNEARIA 2004**

<b>TORNEARIA</b>					
	<b>2004</b>				
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita com Vendas</b>	<b>207.386,85</b>	<b>326.248,65</b>	<b>342.486,78</b>	<b>255.808,72</b>	<b>1.131.931,00</b>
Venda Mercadorias e Servs.	235.773,75	367.986,61	393.758,41	294.286,37	1.291.805,14
Devolução de Vendas	-	(433,95)	(3.644,82)	(7.302,28)	(11.381,05)
Impostos s/ Vendas	(28.386,90)	(41.304,01)	(47.626,81)	(31.175,37)	(148.493,09)
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>1.937,80</b>	<b>2.194,60</b>	<b>4.386,96</b>	<b>1.943,67</b>	<b>10.463,03</b>
Fretes e Carretos	1.937,80	2.194,60	4.386,96	1.943,67	10.463,03
<b>Custos de Produção</b>	<b>43.025,44</b>	<b>87.812,28</b>	<b>101.651,77</b>	<b>34.917,41</b>	<b>267.406,90</b>
Matéria Prima e Mat. Indl.	54.559,26	117.489,15	124.009,50	53.400,30	349.458,21
Serviços de Terceiros	9.266,53	15.104,02	18.422,32	14.821,30	57.614,17
Luz /Água/Telefone	6.469,14	7.358,71	7.457,84	7.607,92	28.893,61
Estoque	(27.269,49)	(52.139,60)	(48.237,89)	(40.912,11)	(168.559,09)
<b>Despesa com Pessoal</b>	<b>51.839,23</b>	<b>53.236,68</b>	<b>50.963,64</b>	<b>48.108,55</b>	<b>204.148,10</b>
Salários e Ordenados	26.333,38	28.304,83	32.996,32	31.686,09	119.320,62
Férias	10.602,04	4.976,73	-	1.718,96	17.297,73
13º Salário	2.929,83	2.880,56	3.725,86	4.154,57	13.690,82
Aviso Prévio	-	-	-	-	-
Vale Transporte	2.065,41	1.975,22	1.713,66	416,91	6.171,20
Custos Aleatórios	5.854,38	10.948,23	7.820,31	6.050,51	30.673,43
Encargos s/ Folha Pagto	4.054,19	4.151,11	4.707,49	4.081,51	16.994,30
<b>Despesas Diversas</b>	<b>3.695,72</b>	<b>6.902,92</b>	<b>7.117,07</b>	<b>7.388,19</b>	<b>25.103,90</b>
Manutenção e Reparo Maq.	2.216,96	4.056,17	3.345,69	4.924,81	14.543,63
Serviços Internos	-	14,00	8,00	-	22,00
Outros Gastos	1.478,76	2.832,75	3.763,38	2.463,38	10.538,27
<b>Resultado Tornearia</b>	<b>106.888,66</b>	<b>176.102,17</b>	<b>178.367,34</b>	<b>163.450,90</b>	<b>624.809,07</b>
Total de Receitas	207.386,85	326.248,65	342.486,78	255.808,72	1.131.931,00
Total de Custos e Despesas	100.498,19	150.146,48	164.119,44	92.357,82	507.121,93

**QUADRO IV – DEMONSTRATIVO TORNEARIA 2005**

<b>TORNEARIA</b>					
	<b>2005</b>				
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita com Vendas</b>	<b>260.240,56</b>	<b>318.773,26</b>	<b>369.978,38</b>	<b>219.575,73</b>	<b>1.168.567,93</b>
Venda Mercadorias e Servs.	298.197,97	369.492,04	416.720,95	258.498,89	1.342.909,85
Devolução de Vendas	(2.592,45)	(6.591,15)	-	(8.561,44)	(17.745,04)
Impostos s/ Vendas	(35.364,96)	(44.127,63)	(46.742,57)	(30.361,72)	(156.596,88)
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>1.576,22</b>	<b>2.908,82</b>	<b>2.216,78</b>	<b>1.302,95</b>	<b>8.004,77</b>
Fretes e Carretos	1.576,22	2.908,82	2.216,78	1.302,95	8.004,77
<b>Custos de Produção</b>	<b>110.722,87</b>	<b>128.428,86</b>	<b>106.439,28</b>	<b>114.662,69</b>	<b>460.253,70</b>
Matéria Prima e Mat. Indl.	77.834,35	109.516,89	133.832,19	40.231,73	361.415,16
Serviços de Terceiros	8.110,85	13.157,44	12.859,01	6.832,93	40.960,23
Luz / Água/Telefone	5.277,83	6.773,95	7.213,11	8.123,49	27.388,38
Estoque	19.499,84	(1.019,42)	(47.465,03)	59.474,54	30.489,93
<b>Despesa com Pessoal</b>	<b>62.797,58</b>	<b>60.033,80</b>	<b>60.836,05</b>	<b>49.477,27</b>	<b>233.144,70</b>
Salários e Ordenados	28.230,49	30.957,81	33.555,11	28.329,90	121.073,31
Férias	12.646,42	6.427,52	4.961,25	4.678,05	28.713,24
13º Salário	3.706,58	4.133,34	3.242,80	3.773,91	14.856,63
Aviso Prévio	-	2.071,02	-	-	2.071,02
Vale Transporte	2.338,36	2.753,29	2.176,63	1.804,47	9.072,75
Custos Aleatórios	10.954,07	10.235,62	12.033,17	6.962,62	40.185,48
Encargos s/ Folha Pagto	4.921,66	3.455,20	4.867,09	3.928,32	17.172,27
<b>Despesas Diversas</b>	<b>7.835,75</b>	<b>7.539,47</b>	<b>11.295,02</b>	<b>2.990,65</b>	<b>29.660,89</b>
Manutenção e Reparo Maq.	5.784,78	4.580,14	7.314,78	1.636,03	19.315,73
Serviços Internos	-	138,00	-	10,00	148,00
Outros Gastos	2.050,97	2.821,33	3.980,24	1.344,62	10.197,16
<b>Resultado Tornearia</b>	<b>77.308,14</b>	<b>119.862,31</b>	<b>189.191,25</b>	<b>51.142,17</b>	<b>437.503,87</b>
Total de Receitas	260.240,56	318.773,26	369.978,38	219.575,73	1.168.567,93
Total de Custos e Despesas	182.932,42	198.910,95	180.787,13	168.433,56	731.064,06

**QUADRO V – DEMONSTRATIVO AUTO MECÂNICA 2004**

<b>AUTO MECÂNICA</b>					
	<b>2004</b>				
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita Vendas / Serviços</b>	<b>124.598,13</b>	<b>159.070,08</b>	<b>144.057,03</b>	<b>167.895,76</b>	<b>595.621,00</b>
Venda Merc. e Servs.	134.802,82	176.025,59	164.264,28	188.332,89	663.425,58
Devolução de Vendas	(931,20)	(2.989,09)	(3.162,84)	(5.708,69)	(12.791,82)
Impostos s/ Vendas	(10.777,49)	(17.545,42)	(18.936,41)	(19.993,94)	(67.253,26)
Serviços Internos	1.504,00	3.579,00	1.892,00	5.265,50	12.240,50
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>574,46</b>	<b>1.974,70</b>	<b>871,14</b>	<b>814,95</b>	<b>4.235,25</b>
Fretes e Carretos	87,64	40,95	46,26	-	174,85
Comissão s/ Vendas	486,82	1.933,75	824,88	814,95	4.060,40
<b>Custos de Produção</b>	<b>47.032,88</b>	<b>86.476,56</b>	<b>80.761,83</b>	<b>92.196,89</b>	<b>306.468,16</b>
Matéria Prima e Mat. Indl.	34.057,53	73.673,49	63.384,07	71.371,59	242.486,68
Serviços de Terceiros	9.477,00	8.700,00	12.726,90	15.434,40	46.338,30
Luz/Água/Telefone	3.498,35	4.103,07	4.650,86	5.390,90	17.643,18
<b>Despesa com Pessoal</b>	<b>33.359,60</b>	<b>45.774,35</b>	<b>47.033,78</b>	<b>41.091,11</b>	<b>167.258,84</b>
Salários e Ordenados	17.049,55	22.680,13	24.211,33	25.632,50	89.573,51
Férias	3.848,11	3.566,22	4.754,41	2.564,60	14.733,34
13º Salário	2.256,25	2.713,05	3.377,77	1.995,89	10.342,96
Aviso Prévio	-	437,72	682,53	342,90	1.463,15
Vale Transporte	1.698,46	1.756,79	2.270,55	734,54	6.460,34
Custos Aleatórios	5.854,39	10.948,22	7.820,33	6.050,52	30.673,46
Encargos s/ Folha Pagto	2.652,84	3.672,22	3.916,86	3.770,16	14.012,08
<b>Despesas Diversas</b>	<b>19.279,87</b>	<b>3.292,47</b>	<b>4.994,41</b>	<b>3.739,98</b>	<b>31.306,73</b>
Manutenção e Reparo Maq.	17.133,60	1.103,75	1.154,90	1.325,89	20.718,14
Outros Gastos	2.146,27	2.188,72	3.839,51	2.414,09	10.588,59
<b>Resultado Auto-Mecânica</b>	<b>24.351,32</b>	<b>21.552,00</b>	<b>10.395,87</b>	<b>30.052,83</b>	<b>86.352,02</b>
Total de Receitas	124.598,13	159.070,08	144.057,03	167.895,76	595.621,00
Total de Custos e Despesas	100.246,81	137.518,08	133.661,16	137.842,93	509.268,98

**QUADRO VI – DEMONSTRATIVO AUTO MECÂNICA 2005**

<b>AUTO MECÂNICA</b>					
	<b>2005</b>				
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita Vendas / Serviços</b>	<b>152.573,60</b>	<b>126.110,52</b>	<b>128.066,67</b>	<b>129.965,78</b>	<b>536.716,57</b>
Venda Merc. e Servs.	162.078,19	133.827,41	139.362,58	141.562,42	576.830,60
Devolução de Vendas	(4.059,94)	(3.371,44)	-	-	(7.431,38)
Impostos s/ Vendas	(12.572,81)	(11.805,95)	(12.707,91)	(13.342,64)	(50.429,31)
Serviços Internos	7.128,16	7.460,50	1.412,00	1.746,00	17.746,66
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>42,00</b>	<b>754,81</b>	<b>-</b>	<b>23,67</b>	<b>820,48</b>
Fretes e Carretos	42,00	-	-	23,67	65,67
Comissão s/ Vendas	-	754,81	-	-	754,81
<b>Custos de Produção</b>	<b>105.755,65</b>	<b>64.375,19</b>	<b>63.027,95</b>	<b>67.912,88</b>	<b>301.071,67</b>
Matéria Prima e Mat. Indl.	57.059,35	55.819,29	52.413,74	57.126,24	222.418,62
Serviços de Terceiros	44.746,20	6.169,00	8.147,00	7.794,00	66.856,20
Luz/Água/Telefone	3.950,10	2.386,90	2.467,21	2.992,64	11.796,85
<b>Despesa com Pessoal</b>	<b>42.179,80</b>	<b>30.889,54</b>	<b>29.663,16</b>	<b>27.375,76</b>	<b>130.108,26</b>
Salários e Ordenados	11.520,40	15.547,14	14.908,68	17.663,55	59.639,77
Férias	3.085,64	3.289,90	3.017,50	1.248,33	10.641,37
13º Salário	2.299,10	2.087,09	2.084,84	1.997,57	8.468,60
Aviso Prévio	3.955,74	760,97	355,30	-	5.072,01
Vale Transporte	2.426,76	1.309,29	804,91	690,61	5.231,57
Custos Aleatórios	5.477,04	5.117,84	6.016,60	3.481,28	20.092,76
Encargos s/ Folha Pagto	13.415,12	2.777,31	2.475,33	2.294,42	20.962,18
<b>Despesas Diversas</b>	<b>1.751,92</b>	<b>4.950,08</b>	<b>4.007,62</b>	<b>3.081,17</b>	<b>13.790,79</b>
Manutenção e Reparo Maq.	(382,01)	2.229,29	1.571,47	1.337,29	4.756,04
Outros Gastos	2.133,93	2.720,79	2.436,15	1.743,88	9.034,75
					-
<b>Resultado Auto-Mecânica</b>	<b>2.844,23</b>	<b>25.140,90</b>	<b>31.367,94</b>	<b>31.572,30</b>	<b>90.925,37</b>
Total de Receitas	152.573,60	126.110,52	128.066,67	129.965,78	536.716,57
Total de Custos e Despesas	149.729,37	100.969,62	96.698,73	98.393,48	445.791,20



**QUADRO VII – DEMONSTRATIVO ATIVIDADES INTERNAS 2004**

ATIVIDADES INTERNAS								
		2004						
		1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	TOTAL		
<b>BAR ESCOLA</b>	Vendas	<i>Receita com Vendas</i>	4.777,42	6.991,25	8.020,09	8.740,75	28.529,51	
		Venda Mercadorias e Servs.	9.690,25	11.905,95	13.569,30	14.560,65	49.726,15	
		CPV- Custo Prod. Vendidos	4.912,83	4.914,70	5.549,21	5.819,90	21.196,64	
	Pessoal	<i>Despesa com Pessoal</i>	2.654,30	2.734,79	2.602,11	2.804,36	10.795,56	
		Salário e Ordenados	1.314,79	2.044,19	1.993,95	2.145,94	7.498,87	
		Férias	958,56	278,78	221,55	238,45	1.697,34	
		13º Salário	155,66	180,85	166,17	166,17	668,85	
		Encargos s/Folha Pagamento	225,29	230,97	220,44	253,80	930,50	
	Demais Despes.	<i>Despesas Administrativas</i>	1.016,90	1.127,50	740,84	798,85	3.684,09	
		Energia Elétrica	550,09	639,29	726,67	785,98	2.702,03	
		Outras Despesas	466,81	488,21	14,17	12,87	982,06	
	Resultado	<b><i>Resultado Bar Escola</i></b>	<b>1.106,22</b>	<b>3.128,96</b>	<b>4.677,14</b>	<b>5.137,54</b>	<b>14.049,86</b>	
		Receitas	9.690,25	11.905,95	13.569,30	14.560,65	49.726,15	
Custos / Despesas		8.584,03	8.776,99	8.892,16	9.423,11	35.676,29		
<b>BAR GINÁSIO</b>	Vendas	<i>Receita com Vendas</i>	(1.296,19)	(3.764,74)	(3.830,33)	(2.707,12)	(11.598,38)	
		Venda Mercadorias e Servs.	2.911,40	4.247,35	4.574,05	6.173,05	17.905,85	
		CPV- Custo Prod. Vendidos	4.207,59	8.012,09	8.404,38	8.880,17	29.504,23	
	Pessoal	<i>Despesa com Pessoal</i>	-	-	2.590,64	2.604,87	5.195,51	
		Salário e Ordenados	-	-	1.986,12	1.984,32	3.970,44	
		Férias	-	-	220,12	219,96	440,08	
		13º Salário	-	-	165,13	164,01	329,14	
		Encargos s/Folha Pagamento	-	-	219,27	236,58	455,85	
	Resultado	<b><i>Resultado Bar Ginásio</i></b>	<b>(1.296,19)</b>	<b>(3.764,74)</b>	<b>(6.420,97)</b>	<b>(5.311,99)</b>	<b>(16.793,89)</b>	
		Receitas	2.911,40	4.247,35	4.574,05	6.173,05	17.905,85	
		Custos / Despesas	4.207,59	8.012,09	10.995,02	11.485,04	34.699,74	
	<b>GINÁSIO DE ESPORTES</b>	Locação	<i>Receita com Locação</i>	3.920,00	4.160,00	3.340,00	4.470,00	15.890,00
			Aluguel Ginásio	3.920,00	4.160,00	3.340,00	4.470,00	15.890,00
Pessoal		<i>Despesa com Pessoal</i>	5.169,91	7.647,50	7.520,46	7.469,97	27.807,84	
		Salário e Ordenados	3.588,54	5.758,99	5.763,78	5.694,34	20.805,65	
		Férias	678,19	732,68	639,74	632,24	2.682,85	
		13º Salário	443,57	509,40	479,80	468,81	1.901,58	
		Encargos s/Folha Pagto.	459,61	646,43	637,14	674,58	2.417,76	
Demais Despes.		<i>Despesas Administrativas</i>	2.011,57	1.732,94	2.606,40	3.261,81	9.612,72	
		Luz / Agua / Telefone	1.368,64	1.597,94	1.843,92	2.100,01	6.910,51	
		Outras Despesas	642,93	135,00	762,48	1.161,80	2.702,21	
Resultado		<b><i>Resultado Ginásio Esportes</i></b>	<b>(3.261,48)</b>	<b>(5.220,44)</b>	<b>(6.786,86)</b>	<b>(6.261,78)</b>	<b>(21.530,56)</b>	
		Receitas	3.920,00	4.160,00	3.340,00	4.470,00	15.890,00	
		Custos / Despesas	7.181,48	9.380,44	10.126,86	10.731,78	37.420,56	
<b>Resultado Atividades Internas</b>		<b>(3.451,45)</b>	<b>(5.856,22)</b>	<b>(8.530,69)</b>	<b>(6.436,23)</b>	<b>(24.274,59)</b>		

QUADRO VIII – DEMONSTRATIVO ATIVIDADES INTERNAS 2005

ATIVIDADES INTERNAS								
		2005						
		1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	TOTAL		
BAR ESCOLA	Vendas	Receita com Vendas	9.253,79	9.374,58	10.266,77	8.141,84	37.036,98	
		Venda Mercadorias e Servs.	14.971,40	16.213,81	16.888,00	16.077,38	64.150,59	
		CPV- Custo Prod. Vendidos	5.717,61	6.839,23	6.621,23	7.935,54	27.113,61	
	Pessoal	Despesa com Pessoal	1.885,13	2.899,14	2.373,01	2.430,24	9.587,52	
		Salário e Ordenados	1.329,31	2.160,81	2.135,70	2.187,12	7.812,94	
		Férias	221,53	299,43	237,31	243,12	1.001,39	
		13º Salário	166,16	191,89	177,98	177,96	713,99	
		Encargos s/Folha Pagamento	168,13	247,01	238,16	250,65	903,95	
	Demais Despes.	Despesas Administrativas	484,22	784,58	710,60	861,01	2.840,41	
		Energia Elétrica	435,95	736,10	702,42	861,01	2.735,48	
		Outras Despesas	48,27	48,48	8,18	-	104,93	
	Resultado	<b>Resultado Bar Escola</b>	<b>6.884,44</b>	<b>5.690,86</b>	<b>7.183,16</b>	<b>4.850,59</b>	<b>24.609,05</b>	
		Receitas	14.971,40	16.213,81	16.888,00	16.077,38	64.150,59	
Custos / Despesas		8.086,96	10.522,95	9.704,84	11.226,79	39.541,54		
BAR GINÁSIO	Vendas	Receita com Vendas	(707,17)	1.292,92	2.180,74	300,06	3.066,55	
		Venda Mercadorias e Servs.	4.557,85	8.793,00	10.158,80	9.185,60	32.695,25	
		CPV- Custo Prod. Vendidos	5.265,02	7.500,08	7.978,06	8.885,54	29.628,70	
	Pessoal	Despesa com Pessoal	1.693,47	917,15	-	-	2.610,62	
		Salário e Ordenados	1.302,26	704,47	-	-	2.006,73	
		Férias	143,69	141,27	-	-	284,96	
		13º Salário	104,50	56,36	-	-	160,86	
		Encargos s/Folha Pagto.	143,02	15,05	-	-	158,07	
	Resultado	<b>Resultado Bar Ginásio</b>	<b>(2.400,64)</b>	<b>375,77</b>	<b>2.180,74</b>	<b>300,06</b>	<b>455,93</b>	
		Receitas	4.557,85	8.793,00	10.158,80	9.185,60	32.695,25	
		Custos / Despesas	6.958,49	8.417,23	7.978,06	8.885,54	32.239,32	
	GINÁSIO DE ESPORTES	Locação	Receita com Locação	4.840,00	-	10.035,00	9.170,00	24.045,00
			Aluguel Ginásio	4.840,00	-	10.035,00	9.170,00	24.045,00
Pessoal		Despesa com Pessoal	5.434,85	8.218,30	8.072,87	8.085,64	29.811,66	
		Salário e Ordenados	3.837,44	6.174,22	6.182,67	6.181,58	22.375,91	
		Férias	632,00	794,11	686,16	686,06	2.798,33	
		13º Salário	480,94	549,26	514,64	508,74	2.053,58	
		Encargos s/Folha Pagamento	484,47	700,71	689,40	709,26	2.583,84	
Demais Despes.		Despesas Administrativas	1.319,83	2.193,12	2.185,66	2.127,85	7.826,46	
		Luz / Agua / Telefone	991,79	1.426,97	1.459,12	1.764,64	5.642,52	
		Outras Despesas	328,04	766,15	726,54	363,21	2.183,94	
Resultado		<b>Resultado Ginásio Esportes</b>	<b>(1.914,68)</b>	<b>(10.411,42)</b>	<b>(223,53)</b>	<b>(1.043,49)</b>	<b>(13.593,12)</b>	
		Receitas	4.840,00	-	10.035,00	9.170,00	24.045,00	
		Custos / Despesas	6.754,68	10.411,42	10.258,53	10.213,49	37.638,12	
<b>Resultado Atividades Internas</b>		<b>2.569,12</b>	<b>(4.344,79)</b>	<b>9.140,37</b>	<b>4.107,16</b>	<b>11.471,86</b>		

**QUADRO IX – DEMONSTRATIVO CURSOS EXTERNOS 2004**

<b>CURSOS EXTERNOS</b>					
	<b>2004</b>				
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Receita</b>	<b>4.481,32</b>	<b>60.314,60</b>	<b>118.370,82</b>	<b>61.737,48</b>	<b>244.904,22</b>
Convenio Entidades Diver.	4.481,32	60.314,60	118.370,82	61.737,48	244.904,22
					-
<b>Despesa com Pessoal</b>	<b>-</b>	<b>554,18</b>	<b>32.004,13</b>	<b>36.472,40</b>	<b>69.030,71</b>
Salário e Ordenados	-	368,33	22.136,81	22.296,63	44.801,77
Férias	-	72,21	3.785,04	3.491,43	7.348,68
13º Salário	-	54,16	2.976,29	2.164,94	5.195,39
Aviso Prévio	-	-	-	4.247,73	4.247,73
Vale Transporte	-	14,40	381,82	341,85	738,07
Encargos s/Folha Pagamento	-	45,08	2.724,17	3.929,82	6.699,07
<b>Despesas Diversas</b>	<b>-</b>	<b>21.670,37</b>	<b>48.148,01</b>	<b>4.004,95</b>	<b>73.823,33</b>
Material Esc.e Recreativo	-	-	8.913,79	-	8.913,79
Manut.de Prédios e Equip.	-	2,63	528,96	85,00	616,59
Alimentação	-	1.310,17	1.658,41	1.888,60	4.857,18
Veículos e Combustíveis	-	-	789,81	191,14	980,95
Material de Limpeza	-	1,02	39,81	-	40,83
Assist. Médica e Medicam.	-	29,04	60,16	63,40	152,60
Copa e Cozinha	-	12,51	5,68	-	18,19
Viagens e Condução	-	290,00	1.605,00	1.517,50	3.412,50
Gratuidades Concedidas	-	15.300,00	26.550,00	-	41.850,00
Servs. Prestados por Terc.	-	4.725,00	6.775,00	-	11.500,00
Demais Despesas	-	-	1.221,39	259,31	1.480,70
<b>Resultado Cursos Externos</b>	<b>4.481,32</b>	<b>38.090,05</b>	<b>38.218,68</b>	<b>21.260,13</b>	<b>102.050,18</b>
Receitas	4.481,32	60.314,60	118.370,82	61.737,48	244.904,22
Custos / Despesas	-	22.224,55	80.152,14	40.477,35	142.854,04

**QUADRO X – DEMONSTRATIVO CURSOS EXTERNOS 2005**

<b>CURSOS EXTERNOS</b>					
	2005				<b>TOTAL</b>
	<b>1º Trimestre</b>	<b>2º Trimestre</b>	<b>3º Trimestre</b>	<b>4º Trimestre</b>	
<b>Receita</b>	<b>14.315,08</b>	<b>18.293,94</b>	<b>22.060,91</b>	<b>15.727,65</b>	<b>70.397,58</b>
Convenio Entidades Diver.	14.315,08	18.293,94	22.060,91	15.727,65	70.397,58
					-
<b>Despesa com Pessoal</b>	<b>17.877,74</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17.877,74</b>
Salário e Ordenados	15.220,76	-	-	-	15.220,76
Férias	-	-	-	-	-
13º Salário	1.200,00	-	-	-	1.200,00
Aviso Prévio	-	-	-	-	-
Vale Transporte	-	-	-	-	-
Encargos s/Folha Pagamento	1.456,98	-	-	-	1.456,98
<b>Despesas Diversas</b>	<b>301,01</b>	<b>93,71</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>394,72</b>
Material Esc.e Recreativo	37,44	52,36	-	-	89,80
Manut.de Prédios e Equip.	2,33	-	-	-	2,33
Alimentação	-	-	-	-	-
Veículos e Combustíveis	56,59	33,17	-	-	89,76
Material de Limpeza	130,48	-	-	-	130,48
Assist. Médica e Medicam.	74,17	8,18	-	-	82,35
Copa e Cozinha	-	-	-	-	-
Viagens e Condução	-	-	-	-	-
Gratuidades Concedidas	-	-	-	-	-
Servs. Prestados por Terc.	-	-	-	-	-
Demais Despesas	-	-	-	-	-
<b>Resultado Cursos Externos</b>	<b>(3.863,67)</b>	<b>18.200,23</b>	<b>22.060,91</b>	<b>15.727,65</b>	<b>52.125,12</b>
Receitas	14.315,08	18.293,94	22.060,91	15.727,65	70.397,58
Custos / Despesas	18.178,75	93,71	-	-	18.272,46

## **Anexo II – Lei Nº. 9.790, de 23 de março de 1999.**

Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA , faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

### **CAPÍTULO I - DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL**

#### **DE INTERESSE PÚBLICO**

Art 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos, a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

Art 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

I - as sociedades comerciais;

II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;

III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;

IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;

V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;

VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;

VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e sua mantenedoras;

VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;

IX - as organizações sociais;

X - as cooperativas;

XI - as fundações públicas;

XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

Art 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

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

Art 4º Atendido o disposto no art. 3º, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos cujas normas expressamente disponham sobre:

I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;

III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenham o mesmo objeto social da extinta;

V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenham o mesmo objeto social;

VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;

VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;

d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Art 5º Cumpridos os requisitos dos arts. 3º e 4º desta Lei, a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, interessada em obter a qualificação instituída por esta lei, deverá formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

I - estatuto registrado em cartório;

II - ata de eleição de sua atual diretoria;

III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;

IV - declaração de isenção do imposto de renda;

V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

Art 6º Recebido o requerimento previsto no artigo anterior, o Ministério da Justiça decidirá, no prazo de trinta dias, deferindo ou não o pedido.

§ 1º No caso de deferimento, o Ministério da Justiça emitirá, no prazo de quinze dias da decisão, certificado de qualificação da requerente como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º Indeferido o pedido, o Ministério da Justiça, no prazo do § 1º, dará ciência da decisão, mediante publicação no Diário Oficial .

3º O pedido de qualificação somente será indeferido quando:

I - a requerente enquadrar-se nas hipóteses previstas no art. 2º desta Lei;

II - a requerente não atender aos requisitos descritos nos arts. 3º e 4º desta Lei;

III - a documentação apresentada estiver incompleta.

Art 7º Perde-se a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, a pedido ou mediante decisão proferida em processo administrativo ou judicial, de iniciativa popular ou do Ministério Público, no qual serão assegurados, ampla defesa e o devido contraditório.

Art 8º Vedado o anonimato, e desde que amparado por fundadas evidências de erro ou fraude, qualquer cidadão, respeitadas as prerrogativas do Ministério Público, é parte legítima para requerer, judicial ou administrativamente, a perda da qualificação instituída por esta Lei.

## CAPÍTULO II - DO TERMO DE PARCERIA

Art 9º Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º desta Lei.

Art 10. O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

§ 1º A celebração do Termo de Parceria será precedida de consulta aos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, nos respectivos níveis de governo.

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I - a do objeto, que conterà a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de estrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

Art 11. A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, e pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível de governo.

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º A comissão encaminhará à autoridade competente relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.



§ 3º Os Termos de Parceria destinados ao fomento de atividades nas áreas de que trata esta Lei estarão sujeitos aos mecanismos de controle social previstos na legislação.

Art 12. Os responsáveis pela fiscalização do Termo de Parceria, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela organização parceira, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária.

Art 13. Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 12 desta Lei, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da organização parceira.

Art 14. A organização parceira fará publicar, no prazo máximo de trinta dias, contado da assinatura do Termo de Parceria, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observado os princípios estabelecidos no inciso I do art. 4º desta Lei.

Art 15. Caso a organização adquira bem imóvel com recursos provenientes da celebração do Termo de Parceria, este será gravado com cláusula de inalienabilidade.

### CAPÍTULO III

#### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art 16. É vedada às entidades qualificadas como Organização da Sociedade Civil de interesse público a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

Art 17. O Ministério da Justiça permitirá, mediante requerimento dos interessados, livre acesso público a todas as informações pertinentes às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Art 18. As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidos os requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até dois anos contados da data de vigência desta Lei.

§ 1º Findo o prazo de dois anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores.

§ 2º Caso não seja feita a opção prevista no parágrafo anterior, a pessoa jurídica perderá automaticamente a qualificação obtida nos termos desta Lei.

Art 19. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de trinta dias.

Art 20. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

## Informações Acadêmicas do Aluno

### Histórico Escolar

Emissão: 19/06/2006 às 00:19



**CHANA MICHELLI BRUM GUILLEN 121893**

Vínculo Atual

Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**

Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA FINANÇAS - NOTURNO**

#### Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

#### HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Matriculado	12
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	A	Aprovado	2
2005/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2005/1	GESTÃO DE TESOUREARIA (ADM01171)	U	B	Aprovado	4
2005/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	A	Aprovado	4
2005/1	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	U	B	Aprovado	2
2005/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	C	C	Aprovado	4
2005/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	U	A	Aprovado	2
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	A	Aprovado	4
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	A	Aprovado	4
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	A	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	B	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	A	Aprovado	6
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	A	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	B	Aprovado	4
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	A	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	A	Aprovado	4
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	A	Aprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	A	Aprovado	6
2003/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	A	Aprovado	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	A	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	A	Aprovado	4
2002/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	B	A	Aprovado	4
2002/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	A	Aprovado	4

#### ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	Sim	4
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	Sim	4
2002/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	Sim	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	Sim	4
2002/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	Sim	4
2002/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	Sim	6
2002/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	Sim	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	Sim	4
2002/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	Sim	4
2002/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	Sim	4