

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CAROLINE PACHECO**

**A IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: UMA ABORDAGEM  
PRÁTICA**

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2011**

**CAROLINE PACHECO**

**A IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: UMA ABORDAGEM  
PRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado para obtenção do grau de  
Bacharel no curso de Ciências Contábeis  
da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.  
Orientador: Prof<sup>o</sup> Esp. Luiz Henrique  
Tibúrcio Daufembach

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2011**

**CAROLINE PACHECO**

**A IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: UMA ABORDAGEM  
PRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado para obtenção do grau de  
Bacharel no curso de Ciências Contábeis  
da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC, com linha de  
pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 07 de julho de 2011

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufenbach – Orientador

---

Professora Esp. Giovana da Silveira - Examinador 01

---

Professor Esp. Clayton Schueroff - Examinador 02

**Dedico este trabalho em especial aos meus  
Pais que por vezes abdicaram de algo, para  
me apoiar e incentivar nesta conquista tão  
importante em minha vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças, animo e muitas vezes fé, para acreditar que sim, era possível realizar este sonho, e além disto, agradeço também por colocar pessoas tão maravilhosas como minha mãe, meu pai e minhas irmãs em  
minha vida.

Agradeço também a meus pais Cleusa e Maurino por estarem sempre presentes e que apesar das poucas oportunidades de estudo me incentivaram a continuar, me dando base e alicerces necessários para me tornar a pessoa de caráter e ética que sou hoje.

As minhas irmãs Camila e Carla Maria por em inúmeras vezes me ajudar em tempos difíceis, colaborando nesta etapa de minha vida; agradeço aos anos e anos de parceria.

As minhas colegas de faculdade; Gislaine, Graciela, Renata, Rita, Patriele e Vanessa, pelo apoio e pelas várias correrias durante esta jornada, pessoas nas quais acredito que levarei para toda a vida.

Ao meu orientador Luiz Henrique, pelo auxílio e dedicação prestada na elaboração deste estudo.

Agradeço também a todos os meus colegas de trabalho pela compreensão ao longo desta jornada, em especial a Daniele por me apoiar nesta conquista.

Como também aqueles que direta ou indiretamente me deram suporte necessário para conquista desta etapa.

Enfim agradeço a todo o corpo docente e a UNESC que me forneceu todo o conhecimento necessário para alcançar este e outros objetivos.

**“O sucesso é a soma de pequenos esforços  
– repetidos dia sim, e no outro dia também”.**

**Robert Collier**

## RESUMO

PACHECO, Caroline. **A Implantação de um Planejamento Orçamentário em uma Organização do Terceiro Setor: Uma Abordagem Prática**. 2011. 79 p. Orientador: Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Como objetivo para este estudo tem-se a implantação de um planejamento orçamentário para uma organização do Terceiro Setor com fim de associação de funcionários para que este planejamento possa possibilitar um melhor controle de seus recebíveis e gastos pertinentes a sua atividade. Para a conquista de tal objetivo, as metodologias aplicadas como forma de pesquisa foram os métodos descritivos, bibliográficos e documentais, com abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso realizado na entidade objeto de estudo, na qual está situada no Sul de Santa Catarina. Com os resultados obtidos pode-se verificar que: (I) com um planejamento devidamente implantado com suas particularidades pode-se obter um melhor controle nos gastos de suas disponibilidades; (II) com um melhor controle de disponibilidades o orçamento elaborado pode demonstrar também onde se está desembolsando maiores numerários e realizar um controle sobre estes; (III) onde se está captando maiores recursos para o auxílio nos gastos fixos e reservas para melhorias necessárias; (IV) colaborando também com a conscientização dos gestores da importância de planejar suas ações, norteadas o futuro da entidade, em relação as suas disponibilidades. Com isto o planejamento orçamentário é uma ferramenta eficaz para a gestão de qualquer tipo de organização, aplicando-se inclusive a entidade objeto de estudo. Pelo fato de que com sua aplicação, este possibilita que sejam estipulados objetivos, por meio de planos específicos, como também auxilia na melhor gestão da organização, seja no curto ou no longo prazo. Favorecendo a otimização dos recursos e melhorando o desempenho das atividades exercidas na organização.

**Palavras chaves:** Terceiro Setor; Planejamento Orçamentário; Gestão.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01: Peças Orçamentárias por etapas.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 02: Objetivos, Conceito e Função do Controle Orçamentário.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 03: Organograma da Organização .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 04: Locação dos Espaços Anual.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 05: Disposição dos Gastos.....</b>	<b>60</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01: Vantagens do orçamento.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 02: Desvantagens do orçamento.....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 03: Dificuldades do Terceiro Setor.....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 04: Premissa de Receitas com Mensalidades.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 05: Premissa de Arrecadação com Locações.....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 06: Premissa de Arrecadação com Eventos .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 07: Premissa de Custos e Despesas.....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 08: Premissa de Investimento .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 09: Receita com Mensalidades.....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 10: Locação Total Espaços projetado 2011 .....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 11: Receita com eventos.....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 12: Custos e Despesas Projetados para 2011.....</b>	<b>59</b>
<b>Quadro 13: Projeção de Investimento ano de 2011.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 14: Planejamento de Financiamento.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 15: Demonstrativo de Resultado Projetado .....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 16: Resultado Líquido para Reserva.....</b>	<b>63</b>

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

Art. – Artigo

BP – Balanço Patrimonial

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

DRP – Demonstração de Resultado Projetado

Esp. – Especialista

FC – Fluxo de Caixa

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

ONGs – Organizações Não Governamentais

PIS – Programa de Integração Social

TS – Terceiro Setor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	Tema e problema .....	12
1.2	Objetivos da pesquisa .....	14
1.3	Justificativa .....	14
1.4	Metodologia.....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1	Caracterização do Terceiro Setor.....	19
2.1.1	Entidades pertencentes a natureza jurídica .....	22
2.1.2	Gestão no Terceiro Setor .....	25
2.2	Planejamento Orçamentário .....	26
2.2.1	Conceito e objetivo .....	27
2.3	Elaboração do planejamento orçamentário.....	29
2.3.1	Premissas Orçamentárias.....	30
2.3.2	Cenários .....	31
2.3.3	Peças orçamentárias .....	32
2.4	Controle Orçamentário .....	39
2.5	Vantagens e Desvantagens do orçamento.....	41
2.6	Particularidades na criação do orçamento (Privado x Terceiro Setor) .....	42
<b>3</b>	<b>ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE DADOS.....</b>	<b>46</b>
3.1	Caracterização da entidade.....	46
3.1.1	Estrutura organizacional .....	47
3.1.2	Particularidades da entidade .....	48
3.1.3	Descrição das Atividades .....	49
3.2	Necessidade do Planejamento Orçamentário .....	50
3.3	Configuração do Planejamento Orçamentário .....	50
3.3.1	Cenário e Premissas.....	51
3.3.2	Orçamento de Receitas .....	55
3.3.3	Orçamento de Custos e Despesas .....	58
3.3.4	Orçamento de Investimentos .....	60
3.3.5	Projeção dos Demonstrativos .....	62
3.4	Análise do Estudo de Caso.....	64
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo serão abordados o tema e problema do presente estudo, que possui como foco demonstrar a importância da ferramenta de planejamento orçamentário para o Terceiro Setor e como elaborar a mesma, visto que não é uma prática muito usual nestas organizações. Além do que já foi dito acima também foram traçados para uma melhor compreensão algumas ferramentas de importância significativa para o trabalho, que se apresentam em objetivos gerais e específicos, por nortear a pesquisa e fornecer um foco para o estudo, justificativas que é a qual motiva a elaboração da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados para um melhor suporte na elaboração da investigação a ser realizada.

### **1.1 Tema e Problema**

No cenário que hoje vivem as organizações, esta cada vez mais difícil se manter no mercado, seja na indústria, no comércio ou na prestação de serviço por existir uma busca por inovações cada vez mais incessante, tendo como foco e objetivo a procura pelo aprimoramento de seus produtos oferecidos, buscando assim a permanência neste mercado cada vez mais competitivo e acirrado.

Com este ambiente de competitividade e produtos mais inovadores e avançados a cada cenário, se busca uma nova realidade nas entidades possuindo como fim a permanência no mercado e resultados mais arrojados a alcançar, devido a oferta de produto e/ou serviço estar cada vez mais elevada, sendo assim a obsolescência destes só tem a aumentar, pois o consumidor diante da oferta proposta, aumenta sua exigência. Sendo assim para esta atual realidade econômica as corporações estão cada vez mais engajadas em elaborar orçamentos e planejamentos estratégicos, para que suas margens de contribuição e seus custos estejam em um patamar que possibilite tal competitividade.

A cada elaboração de planejamento as companhias buscam enxugar seus orçamentos, possuindo como objetivo onde as entidades estão e onde querem chegar, quebrando barreiras e projetando o sucesso, estudando pontos a serem

melhorados e explorando suas características exclusivas, para com isso obter o resultado esperado.

Dentro de todo esse cenário de competitividade temos as organizações sem fins lucrativos cuja natureza jurídica denominada de Terceiro Setor, as quais têm como objetivo em sua criação suprir necessidades da sociedade que o poder público e o setor privado deixam de amparar, em alguns casos tendo certas dificuldades em suprir tais espaços sem lucrar, uma vez que em alguns casos seus deveres são realizados por prestadores de serviço; exemplo claro disso são universidades, hospitais e clínicas particulares entre outros.

Uma vez que não se obtêm lucro para a realização de sua função na sociedade, como trabalhar com recursos escassos, pois as mesmas possuem despesas que demandam numerários suficientes, como também a captação de recurso, tendo então que para sobreviver realizar fundos e reservas oriundas de receitas captadas. Dentre as dificuldades principais podem-se citar os valores incorridos com manutenção e investimento nas instalações, encargos com folha e a divulgação, por meio de publicidade que existem tais atividades.

Para tanto estas entidades não fogem a regra da competitividade e busca por inovações, devendo então obter um orçamento elaborado de acordo com a sua característica e necessidade. Pois, além de ter que suprir as lacunas nas quais os demais setores não conseguem preencher, necessitam também estarem competitivas perante certos prestadores de serviços que se encontram no mercado, como descrito acima, pois estes oferecem o que antes seria de competência do Terceiro Setor, mas não tão somente os prestadores de serviço como também as demais entidades com a mesma função e natureza, para que os recursos não se extingam.

Cabendo salientar que além da dificuldade exposta acima as referências na área contábil no âmbito orçamentário estão ainda em maioria voltadas ao setor privado, tendo então certa escassez em relação a publicações de métodos que facilitem uma gestão melhor e mais segura a estas organizações.

Tendo o exposto acima como problema para o presente trabalho tem-se a seguinte questão: Como implantar um planejamento orçamentário e uma organização do terceiro setor: com uma abordagem prática?

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar qual a forma mais adequada de implantar um planejamento orçamentário para uma organização do terceiro setor, por meio de pesquisas e dados coletados dentro da própria entidade.

Tendo como partida o objetivo geral, os objetivos específicos são:

- caracterizar por meio de pesquisa entidades de terceiro setor;
- descrever conforme literatura específica a configuração de um sistema orçamentário;
- identificar as principais diferenças entre o orçamento privado e o Terceiro Setor;
- verificar e coletar dados dentro da própria entidade para a elaboração do planejamento a ser realizado;
- sugerir a adoção de um planejamento, aplicado a entidade pesquisada de acordo com a sua necessidade.

## 1.3 Justificativa

Diante do atual cenário do mercado é clara a visualização de que cada vez mais é perceptível o fato de que qualquer entidade independente de seu segmento e/ou natureza jurídica deva possuir um planejamento orçamentário, para um melhor controle de seus gastos perante os recursos obtidos por meio de seus empenhos, otimizando assim esforços sobre qual ponto enfatizar para alcançar seu objetivo, estipulado no momento do planejamento.

Para uma entidade do Terceiro Setor os métodos de realização do planejamento orçamentário que abranja todos os custos, despesas e recursos ou receitas, serão feitos com uma aplicabilidade diferente da realizada na iniciativa privada ou no setor público, pois possuem algumas particularidades em relação tanto sobre a sua natureza jurídica quanto ao ramo de atuação. No que diz respeito as organizações sem fins lucrativos a aplicabilidade deverá ser feita não visando o

lucro e sim a melhoria da utilização de recursos, bem como fazer com que seus gastos e desembolsos fixos e variáveis sejam supridos de forma coerente e regular.

Pretendendo-se então com o presente estudo, contribuir para a literatura contábil orçamentária disponível na área do Terceiro Setor que se encontra bastante escassa, visando incentivar pesquisas e publicações sobre o tema. Pois como nos fala Brenner e Jesus (2008), O leitor possui como objetivo soluções para o estudo que irá desenvolver, ou está preocupado em responder questões decorridas de seu mundo onde, por meio da palavra do autor, encontra caminhos para solucionar problemas de sua realidade.

Portanto o estudo justifica-se tanto para incentivos a novas pesquisas quanto para um melhor entendimento no que diz respeito ao planejamento orçamentário para as organizações do Terceiro Setor, incentivando maiores explicações e debates no que tange este assunto, ainda não comumente abordado.

Em relação a contribuição prática deste estudo acredita-se em uma possível melhora quanto, a distribuição dentro da própria organização dos recursos captados de seus colaboradores ou terceiros, bem como a possibilidade de realizar investimentos na própria entidade. Tendo como pretensão disponibilizar uma nova visão do que realizar tanto nas áreas deficitárias quanto nas positivas da organização, melhorando o planejamento das despesas incorridas no período determinado e futuros, aperfeiçoando a distribuição dos recursos disponíveis.

Conhecendo melhor seus procedimentos a entidade poderá corrigir o que estiver deficitário, minimizar seus gastos e planejar seu futuro com plena segurança, tendo grandes chances de continuar atuante no setor. Realizando assim seu trabalho corretamente, possuindo para si mesma uma maior estabilidade, pois ao conhecer intimamente seus procedimentos internos passará uma maior segurança a seus usuários. Melhorando então o desenvolvimento e a qualidade de vida da comunidade que utiliza seus recursos, trazendo novas diretrizes quanto a utilização dos recursos disponíveis pela sociedade na qual pertence, neste caso seus associados.

## 1.4 Metodologia

Para a elaboração do presente trabalho foram definidos alguns processos metodológicos aplicáveis, traçando assim, para a pesquisa, um rumo a ser seguido, com a finalidade de alcançar os objetivos designados para o mesmo. De acordo com Magalhães (2005) a metodologia permite realizar uma análise crítica dos processos e procedimentos a desempenhar, definindo a escolha de um problema, sendo um aprimoramento do que o senso comum oferece para se investigar, por meio de pesquisas fundamentadas.

Para que tais objetivos sejam alcançados, na definição da metodologia utilizada segundo Brenner e Jesus (2008), o autor do trabalho deverá ter em mente que tipo de pesquisa, quais os métodos e técnicas serão mais adequados para a conclusão e desenvolvimento do mesmo, sendo necessário conhecer os processos, definindo quais as metodologias que melhor se aplicam, respeitando o tipo de pesquisa e a abrangência do estudo.

A tipologia deste estudo quanto aos objetivos caracteriza-se pelo método descritivo, enfatizando os processos realizados dentro da entidade objeto de estudo, visando a descrição dos processos realizados e o melhoramento dos mesmos. Pois de acordo com Cervo e Bervian (1996), esta tipologia observa, pondera e registra acontecimentos sem objetivo de manipular, conhecendo distintas situações correlatas no âmbito social, político e econômico, abordando problemas que merecem ser explorados, mas que não possuem apontamento em documentos.

Quanto aos procedimentos trata-se de pesquisa bibliográfica, para uma melhor explanação do tema abordado. Segundo Brenner e Jesus (2008), este tipo de investigação é empregado na maioria dos estudos, tanto na busca por fundamentação teórica para uma melhor abordagem do tema a ser desenvolvido, quando na procura de informação para realizar determinada pesquisa.

Sendo assim Brenner e Jesus (2008) descrevem ainda que, este tipo de pesquisa mencionado transcorre por todos os momentos do trabalho acadêmico, desde a fixação do tema até a preparação do relatório final, sendo que suas principais fontes de pesquisas são as que dizem respeito a publicações realizadas em livros, revistas, enciclopédias, entre outros.

Pesquisa documental é consideravelmente similar a bibliográfica, mas com diferenças nas fontes consultadas, pois enquanto uma utiliza a opinião de diversos autores, a outra ocorre baseada em materiais que não receberam ainda nenhum tratamento analítico, podendo ser reelaborados de acordo com cada objetivo de pesquisa, em muitos casos ser distintas uma das outras. (GIL 1999, apud BRENNER; JESUS, 2008). Na entidade escolhida para objeto de estudo os documentos a se utilizar serão, Fluxo de Caixa, Balancetes de Verificação e Balanço Patrimonial, caso exista a necessidade, serão pesquisados os demais demonstrativos ou relatórios que estiverem disponíveis.

Ainda de acordo com Brenner e Jesus (2008) este tipo de pesquisa deve ser desempenhada com base em arquivos públicos, particulares, de empresas e fontes estatísticas.

Na obtenção de dados outro procedimento utilizado é estudo de caso onde se procura alinhar as questões teórico-empíricas do tema abordado. Sendo que para este, será realizado em uma associação de funcionários, localizada no Sul de Santa Catarina, com objetivo de levantar e analisar suas especificidades, custos e recursos captados, bem como seus processos.

Os autores Brenner e Jesus (2008, p 19), destacam que tal investigação,

[...] é a realização de uma pesquisa empírica sobre um fenômeno em seu contexto real, através de uma exploração intensiva de uma única unidade de estudo. Pode haver também, a exploração de várias unidades de estudo, que objetiva a realização de uma análise comparativa.

A metodologia para a aplicação de análise de dados no presente trabalho ocorrerá por meio de análise qualitativa. Onde Wolcott (1994, apud, Creswell, 2007), elucida que este tipo de pesquisa adotada é de aspecto geral interpretativa, significando que o pesquisador deverá adotar uma explanação descritiva de pessoas ou cenários, analisando dados para identificar temas ou categorias, tendo por meio de interpretações, conclusões sobre os significados obtidos, com menção das lições aprendidas.

Sendo assim a pesquisa descreverá os gastos incorridos sobre as instalações e demais valores pertinentes a associação citada como objeto de estudo, tendo após esta coleta de dados, a conclusão se existe a real necessidade de aplicar o planejamento elaborado e conotar a importância da utilização do mesmo.

A interpretação dos dados coletados deve ser feita com cuidado efetivo, para evitar informações inconsistentes e sem fundamentação, evitando prejuízos ao estudo realizado que demandará tempo e empenho para sua conclusão, com eficiência impar e obtenção do resultado projetado para o presente trabalho. Sendo registradas suas conclusões de forma clara e objetiva, para funcionar como base de futuras pesquisas, obtendo credibilidade sem gerar dúvida em relação a sua legitimidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tem-se por objetivo neste capítulo demonstrar por meio de conceitos elaborados por autores das áreas objeto de estudo, a fundamentação sobre o tema principal que é a implantação de um planejamento orçamentário para uma entidade do Terceiro Setor. Sendo esta fundamentação de principal importância a fim de que se faça entender o estudo de caso realizado e considerações elaboradas sobre este.

### 2.1 Caracterização do Terceiro Setor

Para um melhor entendimento sobre o Terceiro Setor é necessário então compreender sobre o seu surgimento, como também entender suas atividades e averiguar qual a sua real importância frente as demais organizações e setores existentes.

Para uma melhor compreensão Szazi (2001) nos traz que, o Terceiro Setor nasceu como um ator social para a obtenção do bem comum e defesa dos direitos que deveriam ser assegurados pelo Primeiro Setor (Estado), e que de uma forma ou outra, estava sendo assegurado pelo Segundo Setor (Privado) por meio dos pagamentos de impostos e contribuições a eles atribuídos, juntamente com a geração de empregos. Sendo, portanto o Terceiro Setor um agente privado com fim público, responsável por atender o campo social, ofertando uma redistribuição de ações de cada um desses dois setores, reestabilizando o alcance do bem comum.

Na busca de um melhor entendimento em relação ao Terceiro Setor Fernandes (2002, p. 19) explica que, “Além do Estado e do Privado, há um “Terceiro Setor”. “Não governamental” e “Não lucrativo”, no entanto organizado, independente, o qual mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas”.

Pois como também nos relata Fernandes (1996, p. 17 *apud* CAVALCANTI E NOGUEIRA, 2006, p. 110), “Terceiro Setor não se caracteriza, evidentemente, por investimentos intensivos de capital. Distingue-se, ao contrário, pelo uso excessivo do trabalho, apelando para a sua criatividade e para a sua dimensão voluntária”.

Ante o exposto compreende-se que o Terceiro Setor é aquele no qual possui como natureza a ação social, não tendo relação direta entre o Estado e o mercado, por ser de natureza não governamental e não lucrativa, suprindo as necessidades que os setores, público e privado deixam de preencher, sem precisamente obter investimentos maciços, mas sim por meio do trabalho em conjunto muitas vezes espontâneo e que não devem necessariamente objetivar o lucro, possui ainda uma personalidade jurídica, se caracterizando, portanto como uma entidade privada com fim público.

Pois como nos traz Fernandes (2002), este se trata de organizações e iniciativas privadas cuja visão é a produção de bens e serviços públicos, não gerando lucros, respondendo as necessidades do coletivo, pois seus eventuais benefícios auferidos sejam eles renda ou resultado, devido a circulação dos bens, produtos ou serviços não deverão ser apropriados, nem distribuídos a seus responsáveis, devendo ser revertidos a entidade.

Diante do exposto acredita-se que o Terceiro Setor, se trata daquele que possui entidades que trabalham voltadas para o social, mesmo sendo uma organização de fim privado, pois possui além desta a característica pública, pois ampara as necessidades do coletivo e como o citado anteriormente busca o bem comum para os indivíduos.

Hudson (1999) nos traz que esta natureza jurídica consiste em organizações cujo objetivo principal é o social, em vez de econômico, englobando diversas instituições em áreas distintas.

Acreditando então no que Pimenta, Saraiva e Corrêa (2006) esclarecem em sua obra, estas entidades compreendem em um grande conjugado de diversos arranjos entre o estado e a sociedade civil, cogerindo as políticas públicas diretas, em especial as do âmbito social, atuando como instituição não governamental, auxiliando a sociedade no que se encontra deficitário, preenchendo lacunas expostas pelo setor público e o privado.

Partimos então do pressuposto de que tais organizações agem para o bem comum no que tange aos serviços não prestados pela área pública, ou trabalhar como uma opção melhor quando se trata dos serviços que deveriam ser públicos realizados pela área privada, sendo ofertado por corporações cujo objetivo é o lucro e não o preenchimento destas precisões sociais.

Ante isto Machado (2009, p. 30) fundamenta que,

O Terceiro Setor é formado por entidades privadas, cujo objetivo é fornecer á sociedade o que lhe é de direito, garantido na Constituição Federal. [...] dever do Estado, mas que este não consegue cumprir.

O Terceiro Setor contempla as ações do:

- a) Governo – Atende as necessidades da sociedade onde este deixa lacunas, por não poder suprir, como; educação, saúde, assistência social, cultura, comunicação e outros.
- b) Mercado – Por ter características de obtenção de lucro, não consegue ir ao encontro das necessidades acima citadas, mas, se estas forem parcial ou totalmente satisfeitas, criará um público de consumidores para o mercado.

Com base no citado parágrafo anterior, Cavalcanti e Nogueira (2006) nos revelam dados realizados em pesquisa produzida pela Jonhs Hopkins University, na qual indicou que no Brasil o as entidades existentes neste setor estavam em sua maioria, concentradas nos setores como, educação, saúde, cultura e recreação, totalizando 66% das instituições do Terceiro Setor inseridas nestas áreas.

Trazendo como conclusão de que as atribuições que antes seriam de responsabilidade do Estado estão concentradas no setor em questão, devido a falta de serviços bem executados pelo Primeiro Setor. Justificando assim a precariedade que encontramos em áreas por exemplo, da saúde, educação e cultura.

Com isto se conclui ainda que caso o Estado não de o suporte esperado a seus cidadãos, este pode estar gerando um mercado para o setor privado, devido a demanda em relação a pouca oferta ou a inexistência da mesma, como também agregando mais estas funções ao Terceiro Setor, colocando, portanto em nossa sociedade varias organizações com objetivos distintos pertencentes ao mesmo setor, mas voltadas ao social devido a necessidade do preenchimento de lacunas existentes deixadas pelos demais setores, amparando quem necessita de seus serviços, sejam estes, nos âmbitos, sociais, educação, saúde, esportes e lazer e outros.

Pensando nestes mais variados objetivos, Cavalcanti e Nogueira (2006, p.110) destacam que,

Em se tratando do Terceiro Setor como realidade, apesar de sua importância ser amplamente reconhecida, pouco se sabe sobre esta face, haja vista que, conceitualmente, são vários os nomes dados as atividades de Terceiro Setor. Um dos motivos para tal desconhecimento [...] é a falta de [...] um mapeamento dessa realidade [...], o que favoreceria a tão necessária unificação conceitual do setor.

Sendo assim este setor se caracteriza por organizações que trabalham para o social, favorecendo necessidades da comunidade na qual está inserida, não

possuindo ligação governamental e sem o objetivo do lucro, auxiliando na cogestão de políticas públicas, mesmo sendo uma instituição privada, possuindo sobre a sua fundação entidades com especificações diferentes uma das outras, mas com o mesmo objetivo social. E que se encontra na procura por seu reconhecimento e pesquisas sobre suas ações, na busca de torná-lo cada vez mais necessário e de importância para a sociedade, por meio de divulgação e desenvolvimento.

### **2.1.1 Entidades Pertencentes a Natureza Jurídica**

As entidades pertencentes a esta natureza jurídica são as que agem diretamente no social e atendem as características anteriormente citadas, amparando sistemas deficitários. Conforme apresenta Hudson (1999, p. XI), “este setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos, [...] não estão sujeitas ao poder público direto. Estas organizações têm independência para determinar seu próprio caminho”.

Diante disto Hudson (1999, p. 8) explica que são vários tipos de entidades que fazem parte desta natureza jurídica nos mais diferentes aspectos como:

- o setor de caridade: é formado basicamente por todas as organizações que preenchem as severas condições para registro de atendimento caritativo;
- o setor voluntário: [...] organizações com objetivos sociais e políticos que não foram registradas como instituição de caridade ou que não preencheram os requisitos;
- o setor ONG: [...], é formado por organizações voluntárias ou de caridade.
- o setor sem fins lucrativos: [...] inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras organizações.
- economia social: [...] organizações sem fins lucrativos e muitas organizações do tipo comercial como companhia de seguros de fundo mútuo, bancos de poupança, cooperativas e organizações de marketing agrícola cujos lucros são usados para beneficiar seus membros e clientes.

Analisando assim, temos em nossa sociedade inúmeras instituições que atuam diretamente nas necessidades da população, eximindo limitações do Estado perante seu contribuinte, seja no âmbito social, como no cultural, na saúde, na educação, no esporte e no lazer, ou até mesmo no financeiro.

Tendo em vista os demais exemplos de instituições do Terceiro Setor elencados acima e como já citado anteriormente, o presente estudo está focado no

setor sem fins lucrativos, mais precisamente no que diz respeito a associações, onde esta se caracteriza e se mantém por um conjunto de pessoas que buscam benefícios comuns para si, na condição de associado ou para seus usuários, no que tange as mais diversas áreas.

### **2.1.1.1 Associações**

Como já citado o presente trabalho possui como foco uma entidade associativa, a qual pode se caracterizar por instituições que visam beneficiar seus associados ou em alguns casos a sociedade caso se enquadre em seu objetivo.

Sendo assim Veiga e Rech (2002) fundamentam associações como aquelas que tratam de uma iniciativa que reúna pessoas físicas ou jurídicas com objetivos comuns, não possuindo fins lucrativos, buscando servir o coletivo, porém não impedindo que a associação realize ações cuja natureza seja econômica, desde que esta atividade seja necessária para prática e alcance de seus objetivos.

“As associações são sociedades sem fins lucrativos, portanto, são geralmente de natureza assistencial, ou, senão, se dedicam a atividades recreativas, culturais, pias ou religiosas, científicas e beneficentes”. (VEIGA E RECH, 2002, p19)

Acreditando então que as associações são fundadas de acordo com objetivos primeiramente traçados e que mesmo sendo uma entidade sem fins lucrativos está pode realizar resultado financeiro, desde que este seja novamente revertido para a organização, não auferindo lucro e rendimentos aos seus associados.

Szazi (2001) salienta ainda que ao ser fundada uma associação deve ter a devida precaução quanto a destinação dos recursos provenientes da mesma, pois este tipo de sociedade com um conjunto de pessoas, pode possuir como fim o benefício mútuo ou de cunho social, onde no patrocínio mútuo suas ações se destinam única e exclusivamente a seu grupo social, ou seja, não se estende a comunidade, e já no âmbito social, esta destina suas atividades única e exclusivamente em favor dos que estão dentro e fora de seu quadro social, auxiliando pessoas ou grupos que estejam necessitando de sua assistência ou que

possuam as mesmas dificuldades que os demais integrantes da organização associativa.

Com este embasamento, se tem a ideia de que além de fundar uma associação, ser caracterizada como entidade do Terceiro Setor e não almejar o lucro a associação deve atentar ao seu objetivo, se este é destinado ao benefício mútuo ou ao social, para se registrar de acordo com a finalidade específica.

Assim como as demais sociedades civis, esta deverá ser criada por base num estatuto para sua regência, que conforme Szazi (2001), precisará conter entre outras informações a respeito da entidade, a denominação, seus objetivos, onde será sediada, as características que as pessoas e/ou usuários deverão ter para estarem associados, bem como a duração desta associação, os direitos e deveres dos indivíduos associados e os pertencentes a instituição, como também as condições para a sua alteração.

Citando ainda Szazi (2001) o autor, esclarece que após aprovado o estatuto, deverá ser realizada uma reunião na qual será definido o corpo gestor da organização, entre eles presidente e demais diretorias, a fim de defender os interesses da entidade, nos quais deverão ser eleitos por maioria entre os associados, onde a gestão terá início no momento de sua posse e se findará de acordo com o que rege o estatuto elaborado no momento de sua fundação, feito isto, o estatuto deverá ser registrado juntamente com a lavratura de uma Ata em cartório, para poder se personificar como pessoa jurídica.

Portanto, a exemplo das empresas cujo fim é a obtenção de lucro e as demais do setor pesquisado no presente estudo, as associações também devem possuir um documento no qual possua a finalidade de gerir suas atividades, que terá descrito todas as informações pertinentes a organização, como também as legislações que devem ser respeitadas, e todas as informações necessárias, para que não seja omissa em quaisquer aspectos evitando dúvidas e/ou debates futuros, tendo uma organização gerida com a maior legitimidade possível, evitando possíveis fraudes devido a falha de algumas normas estatutárias, facilitando assim, as relações entre os interessados e melhorando a comunicação entre os associados e os gestores.

Na busca por uma melhor compreensão pode-se assim dizer que:

As associações são, portanto entidades constituídas de pessoas, dirigidas por uma Diretoria eleita, cujas funções estão subordinadas à vontade

coletiva e democrática de seus associados e cristalizadas nos seus Estatutos, aprovados por Assembleia Geral. (VEIGA E RECH, 2002, p19)

Com estas definições, se leva a crer que ao fundar uma organização associativa, os demais fundadores devem atentar além da elaboração do estatuto, a definição da diretoria e o início da atividade, mas como também, definir qual seu objetivo principal, para que suas atividades estejam de acordo com o sentido que a conduza, usufruindo de benefícios e direitos assegurados, exercendo assim suas atividades de forma mais legítima possível.

### **2.1.2 Gestão no Terceiro Setor**

Acredita-se que a gestão em organizações do Terceiro Setor deve ser desempenhada em um formato diferente do que estamos habituados a ver ou gerir. Para tanto Hudson (1999) fala em sua obra que na verdade o Terceiro Setor necessita de teorias de gestão próprias para que sejam adotadas e adaptadas, a fim de se adequar às necessidades particulares das entidades com esta natureza jurídica.

Com isto se entende então que para a efetiva realização da gestão no Terceiro Setor, deve-se levar em consideração todas as suas características particulares, sejam elas no âmbito dos trabalhos destas organizações, pois envolvem o social, como também o que se refere ao fato de não serem governamentais e não objetivarem o lucro.

Pois ainda conforme Hudson (1999) estas entidades são orientadas por valores, que se levados em consideração, para se administrar ou gerir com eficácia as instituições com esta filosofia, deve-se definir uma gestão que melhor se enquadre para a organização em questão, repetindo suas características diferenciadas.

Quanto a definição da gestão no Terceiro Setor Cavalcanti e Nogueira (2006) salientam que, estas instituições devem considerar o fato de não possuírem um lucro convencional e sim o que pode ser assim chamado de déficit ou superávit, utilizando, portanto a gestão como ferramenta, sejam elas entidades grandes ou

pequenas, pois isto levará a um crescimento gerencial para a organização, acarretando na facilidade de suas transações com os envolvidos.

Diante disto se pressupõem que para a realização de uma gestão mais segura, estas organizações que desejam utilizar deste recurso tão comumente empregado nas corporações privadas, devem substituir a busca por lucro pelo seu aprimoramento e maximização de seus recursos existentes, para que assim, da melhor forma possível estes retornem para a entidade e apoie na realização de seu trabalho.

## 2.2 Planejamento Orçamentário

Este planejamento conforme Figueiredo e Caggiano (1997) se trata daquele no qual, se origina do plano de longo prazo da companhia, para as necessidades do futuro imediato, sendo descrito como orçamento, possuindo sua elaboração de maneira geral com base num período anual.

O planejamento de longo prazo citado, realizado nas corporações privadas conforme descrito, é tratado também como planejamento estratégico, pois este,

[...] define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. [...] é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro. [...] permite ainda a identificação e o dimensionamento dos pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado (LUNKES, 2007, p. 51).

Diante do exposto pelos autores, percebe-se que o planejamento orçamentário se trata daquele no qual atua como uma ferramenta de continuidade do planejamento estratégico, para o alcance das metas estipuladas num período de curto prazo, pelo fato de ser efetuado com base no longo prazo (planejamento estratégico), pois é este o que possui uma análise do conjunto total da corporação, contendo subsídios de fundamental importância para sua continuidade, tais como as diretrizes e os objetivos, a busca pelo equilíbrio da empresa, como também demonstra as oportunidades e ameaças em relação ao mercado de atuação da

mesma. No âmbito orçamentário esta fundamentação fornecida pelo planejamento estratégico, serve de suporte para uma melhor projeção do curto prazo, facilitando tal planejamento para os envolvidos na realização do mesmo.

Finney (2000) nos traz ainda que, o orçamento deve promulgar o que a empresa deseja ou planeja fazer durante determinado período (geralmente anual), em termos concretos nos aspectos relacionados a gastos com pessoal, recursos financeiros, equipamentos, bem como alçar resultados reais de pedidos, vendas, lucros e fluxo de caixa.

Entende-se então por orçamento aquele que é criado pela companhia para alcançar os objetivos futuros e/ou atuais, por meio de metas e estratégias definidas para este propósito, prevendo assim riscos pertinentes a determinado período ou enquanto perdure a atuação da companhia no mercado.

### **2.2.1 Conceito e Objetivo do Planejamento Orçamentário**

No ambiente em que hoje vivem as organizações é cada vez mais necessário ter disponíveis ferramentas que ofereçam um balizamento fiel e seguro no que diz respeito as atividades realizadas e as tomadas de decisão.

Baseando-se nisso Lunkes (2007, p14) nos traz que: “O orçamento é a etapa do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período”.

Sendo assim se entende que, orçamento deve respeitar todas as delimitações da entidade, no que diz respeito suas obrigações e direitos, prevendo próximo do real seus desembolsos e recebíveis, refletidos em suas demonstrações.

Pois como fundamenta Finney (2000), ao elaborar um orçamento a entidade deve presumir o teor dos demonstrativos financeiros da empresa, tais como lucros e perdas, balancetes e fluxo de caixa durante o período determinado pela organização, no momento em que se dá a realização deste orçamento, assim como detalhar os resultados financeiros, tratados como receitas e custos de diversas áreas, relacionados ao ambiente organizacional da empresa.

Padoveze (2003, p. 189) nos diz ainda que; “Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”.

Ante o exposto para a organização alcançar os objetivos devidamente traçados, além de estipular metas e estatísticas, o orçamento deve estar dentro do que é a realidade da empresa, pois este é realizado com o intuito de assessorar os rumos que os envolvidos pretendem que a corporação tome com base no momento presente.

Convém lembrar ainda que, o planejamento orçamentário não serve apenas para a previsão do que irá ou se espera que aconteça após a sua realização, este possui certa importância quanto a estipular ou estabelecer objetivos a todas as áreas envolvidas, para que todos em conjunto busquem as metas traçadas. (PADOVEZE, 2003).

Acredita-se então que além de elaborar o planejamento se faz necessário que os envolvidos pelo alcance dos objetivos traçados estejam engajados nesta busca, não sendo apenas um desígnio dos planejadores e sim de toda a empresa, com isso depois de alcançado o resultado esperado, e trazendo benefícios não só para a entidade, mas como também para a equipe de trabalho.

Padoveze (2003) cita que, um dos propósitos e objetivos a alcançar com a realização do orçamento deve ser:

- utilização deste como um sistema de autorização, pois de acordo com o que for aprovado se torna desnecessária a solicitação de autorização para determinado gasto, fornecendo uma maior autonomia aos demais setores da empresa;
- meio para projeção de orçamentos, pelo fato de que as peças orçamentárias utilizadas para este, poderão ser utilizadas para a projeção e estudos nos planejamentos posteriores;
- fazer a utilização das premissas orçamentárias como um canal de comunicação, pois estas auxiliam na divulgação das metas estipuladas a cada um dos setores e gestores envolvidos;
- no caso da utilização do orçamento como um canal de autorização, este também pode ser utilizado como instrumento de motivação,

devido ao fato de fornecer liberdade de ação ao operacional dentro do estipulado;

- após utilizando a ferramenta como um sistema de autorização e motivação, o planejamento também pode ser aproveitado como forma de avaliação ou controle do objetivos traçados, de cada setor envolvido;
- e por ultimo o principal objetivo deste, pelo fato de o mesmo se tornar um instrumento da tomada de decisão, fazendo-se um comparativos entre o planejado e o alcançado, a fim de verificar se o rumo esta de acordo com que se imaginava, ou se o orçamento deverá sofrer algum tipo de modificação, para que se encaixe no resultado que se espera alcançar.

Sendo assim pode-se dizer então que o orçamento tem por conceito e objetivo, servir de base para a organização frente a suas metas traçadas, e fonte para a tomada de decisão, bem como um auxílio para a averiguação se os objetivos estipulados estão sendo alcançados da forma que se espera, proporcionando um método para os planejadores trabalharem para que a empresa esteja sempre em acordo com suas necessidades internas e com o que o mercado necessita.

### **2.3 Elaboração do Planejamento Orçamentário**

Ante o exposto nos tópicos anteriores é perceptível o fato de que para a elaboração de um planejamento orçamentário deve-se levar em consideração as particularidades e limitações de cada entidade planejada, como também, ponderá-las de tal forma que o orçamento possa ser elaborado numa configuração mais fiel e segura possível, relatando a realidade que se espera buscar para a organização. Mostrando por meio de análises e comparações como a companhia é hoje, para onde quer ir e como chegar em determinado espaço de tempo, levando em consideração seus recursos disponíveis no momento.

Padoveze (2003), no entanto nos traz que sob aspectos gerais, o orçamento para ser realizado deve ser concretizado em duas grandes etapas, nas quais são a previsão e o controle.

Ainda de acordo com o que defende o autor;

A fase de previsão comporta todo o trabalho de cálculo propriamente dito em que se coloca no papel aquilo que a empresa espera e prevê que vá acontecer para o próximo exercício. É a etapa de elaboração dos quadros orçamentários. (PADOVEZE 2003, p. 197)

Levando em consideração o que o autor citado nos fala, na primeira parte que compreende a previsão, entende-se ser a etapa na qual se elabora todo o início do planejamento orçamentário, ponderando todos os dados disponíveis, para que o orçamento reflita com realidade o verdadeiro cenário que a empresa se encontra. Entendendo-se então por segunda fase a que trata do controle orçamentário, sendo aquela que contribuirá para o que foi planejado realmente se conclua, na qual veremos nos tópicos seguintes.

O autor Padoveze (2003) cita ainda que na primeira parte é onde se realiza toda a previsão do que se espera que aconteça no exercício em que o planejamento irá vigorar, pois neste serão elaboradas as premissas cenários e peças orçamentárias que o compõem.

### **2.3.1 Premissas Orçamentárias**

Entende-se por premissa aquela na qual é elaborada a fim de balizar todo o processo de planejamento da empresa, devendo estar alinhada as metas e a realidade da entidade. Que conforme Padoveze (2003, p. 201) estas são “dados de ordem geral e que tendem a afetar, direta ou indiretamente, toda a empresa e que, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão”.

Passarelli e Bomfim (2003) explicam ainda que as premissas devem ser elaboradas a fim de alinhar quais as previsões que deverão ser feitas, evitando orçamentos desordenados, em relação a estratégia definida pela diretoria para com os objetivos parciais de cada gerência operacional da companhia, comunicando então a cada um, orientações básicas sobre o orçamento que está sendo realizado.

Portanto estas servem de base para o planejamento orçamentário, e por consequência influenciam a elaboração de suas peças orçamentárias, pois são elas que apontam qual a realidade da entidade no momento da elaboração do

orçamento, bem como, qual deverá ser a forma de realização do mesmo, a fim de alcançar o objetivo estipulado pela organização.

### 2.3.2 Cenários

Tem-se como conceito de cenário, aquele que pode ou não refletir para a companhia e seus gestores a realidade do mercado em que se está inserido ou os fatores que interferem as atividades da corporação, por se tratar de uma análise dos dados e perspectiva de mercado e não um fator real do que irá acontecer.

[...] a construção de cenários deve ser realizada para o exercício em questão, se for necessário, e para o próximo exercício, necessariamente, ou, para os dois próximos exercícios. O objetivo da construção de cenários é fundamentar as premissas orçamentárias.  
(PADOVEZE, 2003, p. 199).

Ante o exposto tem-se a ideia então de que para que as premissas orçamentárias sejam realizadas dentro do que é real para a entidade e realidade de mercado temos os cenários como base da sua definição, cenário este que pode ser elaborado para o período específico que o planejamento irá vigorar ou utilizado de exercícios passados, dependendo do que os responsáveis pela empresa determinarem ser mais saudável para a mesma.

Padoveze (2003) explica ainda que o cenário que irá balizar as premissas orçamentárias deve ser elaborado de acordo com informações disponíveis sobre o macro ambiente, nas áreas, econômica, política e social. Podendo obter estas informações, na mídia existente ou até mesmo em publicações referente ao ambiente que vive a organização, a fim de demonstrar o caminho mais plausível que a organização irá tomar no decorrer do período planejado.

Acredita-se então que o cenário orçamentário além de auxiliar a elaboração das premissas orçamentárias, também fornece suporte para a elaboração do planejamento orçamentário, pelo fato de trazer por meio de análises externas e internas, dados relevantes para a entidade sobre, por exemplo, as perspectivas da economia regional e/ou estadual, ou a situação atual do mercado.

### 2.3.3 Peças orçamentárias

Para uma elaboração completa de um orçamento deve-se após a definição das premissas, realizar a elaboração das peças orçamentárias, pois será no conjunto destas que teremos toda a estrutura do planejamento orçamentário para a organização, onde serão estipulados os objetivos para cada setor e resultados a serem alcançados, com diretrizes mais precisas formando assim, um conjunto alinhado com as metas gerais da entidade.

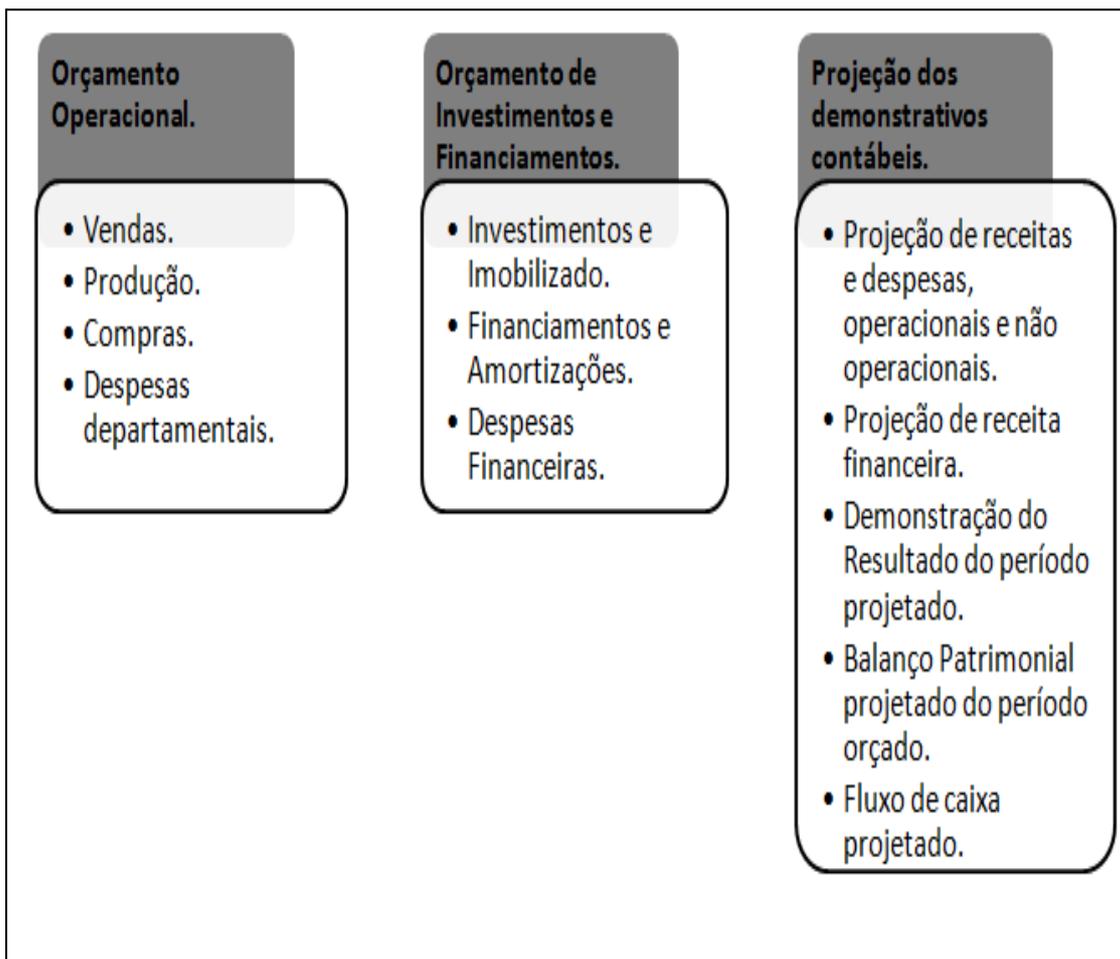
Pois conforme Lunkes (2007, p.32),

A estrutura básica do orçamento é formada por projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto tanto nas decisões operacionais quanto nas decisões financeiras.

Diante do exposto Padoveze (2003, p. 203) nos relata ainda que, “o plano orçamentário contempla três grandes segmentos: o orçamento operacional, orçamento de investimentos e financiamentos e a projeção de demonstrativos contábeis”.

Sendo assim pode-se dizer que na elaboração do orçamento, suas peças devem ser divididas por áreas ou segmentos específicos, para que assim o objetivo que cada setor espera alcançar esteja em acordo com a perspectiva da empresa em relação àquele determinado setor, e num segundo momento alinhado com o objetivo da corporação, segregando assim as responsabilidades e atendendo tanto as metas particulares de cada departamento como o objetivo geral, o qual gerou a necessidade da elaboração do planejamento.

Padoveze (2003) nos relata ainda que dentro destes três grandes grupos as peças orçamentárias são segregadas por áreas, onde serão analisadas melhor as atividades envolvidas e verificado as metas específicas, contribuindo para um melhor detalhamento do orçamento geral. Na Figura 01, podemos visualizar o que o autor nos fala em relação aos três grandes segmentos com suas respectivas peças.



**Figura 01: Peças Orçamentárias por etapas**

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003).

Portanto para um orçamento que contemple todas as variáveis pertencentes a empresa, é necessário que cada departamento responsável estipule sua meta com base no objetivo geral da organização, apoiando-se nas peças orçamentárias, pois são estas juntas que formam o planejamento total, refletindo as decisões tanto operacionais quanto financeiras.

### 2.3.3.1 Orçamento de Vendas

Para a elaboração do orçamento de vendas, entende-se ser preciso realizar as projeções a quantidade de produtos que se espera vender e qual será o valor unitário de cada produto, tanto em unidades, como em valores.

O orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado. Ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada, [...] Geralmente serve de base para as outras peças orçamentárias, por isso, se suas estimativas não forem precisas pode inviabilizar o controle orçamentário como um todo.(LUNKES, 2007, p. 42)

Sendo assim entende-se que o planejamento de vendas é peça imprescindível para o sucesso de todo o planejamento orçamentário, pois dela será retirado o total de receita que a entidade espera alcançar, com também a justificativa certas despesas com mão de obra e vendas.

### **2.3.3.2 Orçamento de Produção**

Neste será estipulado com base no orçamento de vendas qual a real quantidade de produtos que se espera gerar para suprir a quantidade que se tem ideia que será comercializado.

Padoveze (2003) cita em sua obra que este é completamente dependente do planejamento de vendas, sendo essencialmente quantitativo, pois projeta a quantidade que se espera produzir a fim de superar a perspectiva de venda a realizar.

Luunkes (2007, p. 44) salienta ainda que,

O plano de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada, política de estoques (produtos acabados, em elaboração, matérias primas, material secundário, outros), identificação com projeções das necessidades de investimentos para atender o programa de vendas, eventuais equipamentos ociosos e o seu destino, projeção dos custos variáveis e fixos, [...] e outros itens eventualmente necessários.

Considerando o que os autores citados explicam, entende-se que os orçamentos de vendas e de produção estão intimamente ligados, pois um não poderá ser elaborado sem os dados do outro, sendo este também o de principal importância para a organização, pelo fato de que envolve diretamente a projeção de venda e produção da organização e por consequência os resultados que se almeja atingir.

### **2.3.3.3 Orçamento de Compras**

O orçamento de compras envolve aquisições reacionadas aos materiais de para uso, como também produtos para a estocagem, seja na indústria ou no comércio, sendo que para o segundo este é o de maior importância, pois será por meio deste orçamento que se terá o estoque suficiente para alcançar a projeção das vendas, realizado no orçamento de vendas.

Segundo Padoveze (2003), o orçamento de compras é aquele no qual será definida a quantidade de produtos, materiais e saldo final projetado de contas a pagar, pois é nesta fase do planejamento que se estipula o que será utilizado como material de uso, qual a quantidade e como será efetuada a compra destes. Sendo que para a compra de produtos utilizados tanto para, a fabricação de produtos quanto para a comercialização, a projeção de aquisição será feita a exemplo da compra de materiais, seguindo então o exemplo do orçamento de produção, pois será voltado para o que se espera vender, tendo como conclusão deste o saldo projetado para pagamento e meios para a liquidação.

Nesta etapa do orçamento então, a organização deve atentar para quais produtos serão necessários, quanto terá que comprar para o exercício planejado e como se dará o pagamento, levando em consideração condições dos fornecedores, ministrando informação para o Fluxo de Caixa Projetado e Balanço Patrimonial Projetado.

### **2.3.3.4 Orçamento de Despesas Departamentais**

Serão projetados nesta peça os valores que provavelmente incorreram sobre a operação da empresa ligada direta ou indiretamente a venda e a produção, pois serão respectivas a departamentos vinculados a estas atividades e que para serem produtivos e ativos depende diretamente destes gastos e desembolsos.

De acordo com Padoveze (2003) esta etapa se caracteriza como a mais trabalhosa pelo fato de que sua realização se dará por meio da elaboração de pelo menos uma peça orçamentária para cada setor, devido a grande variedade de

despesas, já que se leva em consideração todo o plano de contas de despesas da organização, onde em alguns casos se tratam de valores bastante significativos, necessitando então de um planejamento mais analítico possível.

Lunkes (2007, p. 50) fala que além das despesas administrativas, de vendas, financeiras e de pessoal este planejamento inclui também,

[...] todos os gastos necessários para a gestão das operações da empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefones, correio, fax, material de escritório, depreciação dos bens de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, entre outros.

Concluindo-se então que esta peça também é de fundamental importância para as atividades da organização, por se tratar de despesas incorridas referentes suas atividades administrativas e operacionais, que se não forem tratadas com a importância que merece, pode colocar o planejamento a perder, devido a informações inconsistentes ou defasadas.

### **2.3.3.5 Orçamento de Investimentos**

Para a elaboração do orçamento de investimentos se estipula o que a organização pretende fazer em relação aos investimentos já planejados em exercício anteriores no que diz respeito a sua continuidade, bem como investimentos que se pretende realizar no período planejado, acarretando em retorno para o mesmo período ou em períodos futuros.

Conforme fundamentação de Padoveze (2003), no momento em que se dá o planejamento de investimentos deve-se atentar não só para o curto prazo ou para o período em que se está planejando, mas também aos anteriores e aos futuros. Levando-se em consideração investimentos de alto valor agregado como também os de baixo valor agregado, onde o autor cita que podem ser tanto um aumento da edificação em que a empresa se situa ou uma aquisição de uma nova filial, como realização de compras de imobilizados, que neste entram, móveis, computadores, utensílios e outros.

Contudo percebe-se então, que para o orçamento de investimento deve-se levar em consideração em sua elaboração, o que a companhia está precisando

no momento e quais os projetos futuros, no que diz respeito a ampliação ou aquisição, como também atentar para a obsolescência de seus ativos imobilizados de uso diário, como por exemplo computadores, softwares, utensílios e móveis. Pelo fato de que dependendo do tipo de investimento que se pretende realizar, terá sua reflexão em períodos subsequentes.

### **2.3.3.6 Orçamento de Financiamentos**

Para o planejamento desta peça orçamentária, se atenta ao que a empresa deseja fazer quanto a busca de recursos oriundos de terceiros, por não ter disponível em seus ativos, ou entender que não seja seguro utilização destes, em algo que se pretender investir ou adquirir, como também planejar os que caso já existam.

“Este orçamento tem por finalidade prever tudo o que for relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para a manutenção destes fundos e pagamentos previstos”. (PADOVEZE, 2003, p. 256)

Padoveze (2003) fundamenta ainda, que a busca por estes fundos em muitas vezes utilizado para os investimentos em ativos imobilizados e permanentes, também pode fornecer subsidio para o capital de giro, implantação de novas tecnologias e até mesmo reestruturação do perfil das dívidas já existentes.

Para tanto caso a organização necessite de novos recursos ou tenha que manter o já existente, seu planejamento deverá ser realizado nesta peça, respeitando os valores já existentes e prevendo os valores a que venha precisar captar.

### **2.3.3.7 Demonstrações Contábeis Projetadas**

Dentre as demonstrações contábeis existentes, as projetadas mais usualmente são a Demonstração do Resultado, o Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial, pois de acordo com o estudado até os dias atuais, acredita-se que

sejam estas que representem melhor a realidade da organização e por serem também as mais comumente utilizadas.

Além das já citadas Padoveze (2003) descreve que nesta fase caso existam, também deverão ser projetados valores ainda não considerados nas peças orçamentárias anteriores como, receitas financeiras, equivalência patrimonial, imposto sobre o lucro, resultados não operacionais, impostos a recuperar, reservas e lucros a reter, distribuição de resultados, saldos de caixa, bancos e aplicações financeiras e outros, pertinentes a atividades exercidas.

Entende-se então que nesta peça orçamentária, os valores a serem imputados devem ser todos referentes a atividade financeira da empresa, frente a seus acionistas, fornecedores, fisco, colaboradores e terceiros.

Partindo então para a projeção da Demonstração do Resultado, deverá ser planejado neste com base nas peças orçamentárias anteriores, os resultados brutos e líquidos, bem como os impostos devidos e averiguação das despesas incorridas nos exercícios planejados.

Conforme Padoveze (2003) a Demonstração de Resultado projetado é entre as demonstrações que primeiro deve ser realizada, pois serve de fundamentação para o Fluxo de Caixa Projetado e o Balanço Patrimonial Projetado, devendo conter além dos dados coletados de outras peças, resultados projetados caso existam, referentes as equivalências e do resultados não operacionais, refletindo assim se o saldo final está de acordo com o que se espera alcançar para o exercício projetado.

Já no que diz respeito a projeção do Fluxo de Caixa (FC), Lunkes (2007) cita que o objetivo deste é garantir que os recursos financeiros sejam suficientes para atender o que foi estabelecido nas demais peças orçamentárias, com o porém de que este ficará sujeito a incertezas e falhas, tanto em relação ao projetado quando as projeções das peças anteriores e fatores externos, devendo sempre lançar mão de margens de segurança para eventuais imprevistos. Sendo então o Caixa uma importante peça auxiliar para a empresa no equilíbrio de suas finanças, pelo fato de que assessoram na identificação antecedente da fala e auxiliam na busca dos numerários faltantes.

Pressupõe-se então, que com a elaboração do Fluxo de Caixa projetado, pode-se medir como anda a saúde financeira da organização, pois o planejado *versus* realizado trará com mais clareza onde financeiramente a companhia está

deficitária, proporcionando aos gestores fundamento para a tomada de decisão antecipada e assertiva.

Dado a realização dos demonstrativos contábeis citados acima, partimos então para o Balanço Patrimonial Projetado, no qual trará em seu corpo todos os dados relativos a saldo remanescente das contas projetadas e demais envolvidas. (PADOVEZE, 2003)

“O Balanço Patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado”. (LUNKES, 2007, p. 58)

Então se considera que para as demonstrações projetadas reflitam exatamente o que a diretoria e gestores da organização definiram como objetivo para companhia se faz necessário, que todas as peças orçamentárias estejam precisamente concatenadas umas com as outras, a fim de se evitar distorções ou erros em relação aos objetivos, contribuindo para uma projeção dos resultados segura e legítima.

## **2.4 Controle Orçamentário**

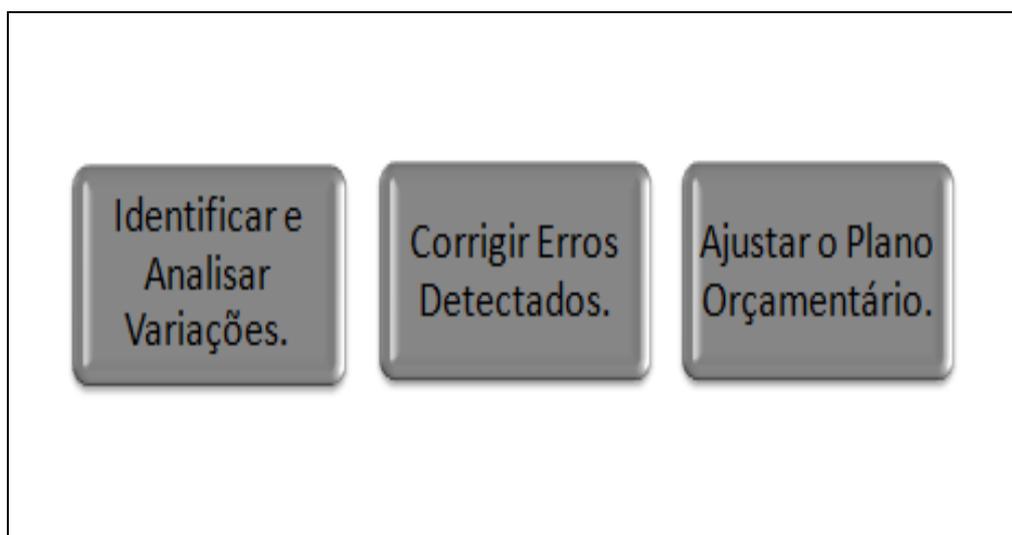
Para que o orçamento seja realizado dentro do almejado pela corporação é pertinente a utilização da ferramenta de controle orçamentário, em relação aos valores realizados no período, sejam eles referentes a vendas, receitas ou despesas, fazendo com que o orçado e o concretizado estejam alinhados evitando um desvio entre o que se espera frente ao o que realmente ocorreu, dentro das atividades da entidade no período orçado.

Controle orçamentário é o confronto dos dados orçados contra os dados reais obtidos pelo sistema de informação contábil. As variações ocorridas entre os dados reais e os orçados permitirão uma série de análises, identificando se as variações ocorridas foram decorrentes de plano, preços, quantidades, eficiência etc. (PADOVEZE, 2003, p. 273)

Entende-se então, de acordo com o explicado pelo autor citado, que o controle orçamentário é aquele no qual, que além de auxiliar no acompanhamento do orçado com o realizado, também auxilia no acompanhamento dos processos da organização e na avaliação do que se está realizando sobre o que se espera que

aconteça assessorado assim, as análises para a identificação do que está deficitário no planejado e como poderá ser alterado a fim de alcançar o objetivo traçado, fornecendo base para a tomada de decisão, como também servir como um “termômetro” das decisões positivas efetuadas na elaboração do planejado frente ao que se realizou.

Pode-se definir para o controle orçamentário, como conceito, objetivo e função, conforme o descrito na Figura 02, demonstrada abaixo.



**Figura 02: Objetivos, Conceito e Função do Controle Orçamentário.**

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003, p. 273)

Para Tanto Passarelli e Bomfim (2003) defendem que para esta ferramenta ser bem executada, depende-se da utilização de relatórios a fim de apoiar a coordenação e a avaliação sobre as operações da companhia, visando a realização dos procedimentos de acordo com os objetivos instituídos pela direção, sendo este o que atende inteiramente o papel administrativo fundamental do planejamento.

Finney (2000) fundamenta ainda que, o controle do orçamento auxilia também no caso da realização de uma revisão orçamentária perante os pontos deficitários, pois é ele que irá demonstrar se o que foi orçado esta em perfeita aplicação em comparação com o realizado, e se esta tomando o mesmo direcionamento que a empresa estipulou e seguindo as diretrizes determinadas.

Com este embasamento pode-se dizer que o controle orçamentário auxilia na avaliação do planejamento frente o realizado no período, por fornecer o suporte fundamental para a verificação se o orçado esta dentro da realidade daquele

período ou se existiu algum fator não ponderado no momento em que se foi planejado, sendo uma importante ferramenta de gestão e controle, pois contribui com seus relatórios e análises.

## 2.5 Vantagens e Desvantagens do Orçamento

Como qualquer ferramenta utilizada para alcance de objetivos dentro de uma organização esta passível de trazer vantagens para o meio organizacional como também desvantagens para as atividades exercidas. Com o planejamento não é diferente, pelo fato de que este utiliza de informações passadas com dados do presente para a previsão do futuro, futuro este que dificilmente pode ser previsto com cem por cento de certeza, devido ao fato de que podem ocorrer ilimitadas transformações tanto no mercado como no ambiente organizacional.

Lunkes (2007) traz algumas vantagens que se pode obter em relação ao planejamento conforme pode ser visto no Quadro 01.

<b>Vantagens do Orçamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar na definição de diretrizes, políticas e medidas para as unidades responsáveis, além de forçar a comunicação e integração ao longo prazo na organização entre os setores;</li> <li>• Auxiliar na aplicação do foco do longo prazo, contribuindo com uma visão sistêmica, colaborando com a eliminação de gargalos e trazendo maior eficiência para as operações;</li> <li>• Facilitar a atribuição de responsabilidades, aumentando a coordenação e controle das atividades organizacionais;</li> <li>• Contribuição na definição de metas específicas, podendo formar padrões a medida que forem sendo atingidas.</li> </ul>

### **Quadro 01: Vantagens do orçamento**

Fonte: Adaptado de Lunkes (2007)

Como desvantagens Padoveze (2003) explica que em algumas vezes na elaboração, como também durante a aplicação do orçamento, pode ocorrer a possibilidade de os desejos, necessidades ou metas de determinado setor estejam em desacordo com outro determinado setor, prejudicando o objetivo maior da companhia, gerando informações conflitantes, que conforme o autor citado estes conflitos estão inerentes a qualquer tipo e modelo de gestão, por envolver delegação de responsabilidade e liberdade de ação.

Lunkes (2007) trata ainda como desvantagens o exposto no Quadro 02.

<b>Desvantagens do Orçamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflexibilidade após aprovado os valores orçados para o período;</li> <li>• Em geral tempo de elaboração do orçamento muito longo, por atender a muitas informações relevantes na sua elaboração;</li> <li>• Atitudes indesejadas na questão de ação e reação e ética empresarial;</li> <li>• Visão financeira muito forte, devido a confusão com planejamento financeiro;</li> <li>• Desmotivação de colaboradores pelo fato de algumas atividades ficarem engessadas com a redução de gastos planejados no orçamento.</li> </ul>

**Quadro 02: Desvantagens do orçamento.**

Fonte: Adaptado de Lunkes (2007)

Para um planejamento saudável dentro da organização deve-se então atentar a todas as possibilidades que possam criar empecilho e neutralizar possíveis ocorrências de conflitos, para que a entidade consiga buscar o que foi estipulado como objetivos, e que seus colaboradores, gestores e demais envolvidos, responsáveis por estas metas sejam alcançadas, estejam sempre motivados e comprometidos com o sucesso planejamento. Porém é sabido que nem todas as dificuldades poderão ser resolvidas ou neutralizadas, mas se deve sempre possuir alternativas para a eliminação destas e estar na constante busca de aprimorar o que estiver funcionando, para que este não se torne futuramente um problema.

## **2.6 Particularidades na Criação do Orçamento (Privado x Terceiro Setor)**

Ante o já exposto nos tópicos anteriores se faz perceptível o fato de que por se tratar de orçamento no Terceiro Setor, este deve levar em consideração suas particularidades pertinentes, em relação aos orçamentos habitualmente realizados no setor privado, ponderando-as de tal forma que o orçamento possa ser elaborado numa configuração mais fiel e segura possível, relatando a realidade que se possui e qual se espera alcançar para a organização.

Pois com o orçamento segundo Santos e Silva (2008), ocorre a facilitação da conquista de recursos essenciais para o desenvolvimento de suas principais atividades realizadas, contribuindo para uma melhor gestão, tornando-se fator indispensável para a tomada de decisões, por fornecer informações mais claras sobre a situação da entidade.

Santos e Silva (2008) defendem ainda que o orçamento neste setor contribui também por meio da sua elaboração, a exposição das necessidades e

possibilidades reais, dando a orientação correta de o que fazer quando os recursos estiverem disponíveis ou escassos.

Sendo assim acredita-se então que a exemplo das companhias privadas que utilizam do orçamento para ter um direcionamento sobre suas ações, no terceiro setor também não é diferente, porém com algumas outras limitações pertinentes a este tipo de natureza jurídica.

Para se elaborar tal planejamento além de atentar a todos os processos anteriormente descritos, devemos primeiramente ponderar quais os processos e etapas que devem ser respeitados para o Terceiro Setor (TS), diferenciando-se, portanto do orçamento elaborado para o setor privado, pois diverso deste o TS possui como fundamental diferença a não objetividade do lucro, não trabalhando então para o resultado financeiro e sim para o resultado social.

Hudson (1999) nos traz como uma diferença bastante visível entre estes dois setores o que diz respeito a transações entre, clientes, fornecedores e associados ou doadores, onde no privado o relacionamento e as transações existentes são somente entre fornecedores e clientes, no qual em um primeiro momento os fornecedores fornecem o produto e o outro (Setor Privado), paga pela mercadoria adquirida, existindo um segundo instante onde o cliente procura a mercadoria, e realiza o pagamento pelo valor correspondente ao produto desejado. Já no Terceiro Setor, existem doadores, para financiamento de projetos, serviços prestados, pesquisas e outros, não existindo, portanto uma troca de mercadoria ou resultado, havendo sim uma ligação direta entre usuários e financiadores, pois o mesmo financiador ou doador pode ser também quem utiliza o recurso empregado.

Considerada também uma diferença relevante entre os dois setores o fato de que constantemente o setor privado esta sobre a pressão da competitividade, exigindo deste um pensamento mais estratégico, devido a busca pela sobrevivência no mercado capitalista, diferente do Terceiro setor, pois apesar de também estar incluso no capitalismo a pressão gerada pela competitividade é menor e por consequência o pensamento estratégico é pouco aplicado. (HUDSON, 1999)

Diante das diferenças já citadas podem-se elencar outras que igualmente tornam o planejamento um pouco mais complexo para o Terceiro Setor em relação ao Privado, diferenças estas que podemos tratar mais como dificuldade para o TS do que realmente contraste, tornando o planejamento orçamentário deste um trabalho um tanto quanto desafiador, como descreve o Quadro 03.

<b>Dificuldades na elaboração do Orçamento para o Terceiro Setor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil especificar metas, por se tratar muitas vezes de trabalhos na sociedade, na área da saúde, no meio ambiente e outros.</li> <li>• Possuir desempenhos de seus trabalhos difíceis de monitorar, por não envolverem fatores quantitativos e sim qualitativos.</li> <li>• Seus patrocinadores ou financiadores são muitas vezes os próprios usuários e possuem pontos de vista diferentes.</li> <li>• Falta de resultado financeiro, acarretando na dificuldade de determinar o que é prioridade na organização.</li> </ul>

### **Quadro 03: Dificuldades do Terceiro Setor**

Fonte: Adaptado de Hudson (1999)

Portanto o planejamento orçamentário para o Terceiro Setor não deve ser realizado tão fielmente como nos traz autores da área ou conforme efetuado no Setor Privado, os responsáveis por sua elaboração precisam efetuar uma análise de quais as dificuldades que serão encontradas e junto com estas ponderar suas normas legais, despesas e recursos.

Diante disto, a Constituição Federal da Republica Federativa do Brasil, na Seção II, Das limitações do poder de tributar, garante ao Terceiro Setor que:

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados e aos Municípios:

[...] VI – Instituir tributo sobre:

[...]

c) Patrimônio, renda ou serviços de partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei;

[...] § 4º As vedações expressas no inciso VI, alíneas *b* e *c*, compreendem somente o patrimônio, a renda e os serviços, relacionados com as finalidades das entidades nelas mencionadas.

Sendo esta imunidade regulada pela Lei Complementar 9.532/1997 em seus Art. 12 e 15, na qual altera a Legislação Tributária Federal, tratando sobre o gozo de tal imunidade e os requisitos que devem ser observados para o efetivo benefício, como também a imunidade sobre a incidência e Imposto de Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido, porém não possuindo isenção sobre, rendimentos de aplicação financeira de renda fixa ou variável e encargos referentes a obrigações trabalhistas.

As instituições sem fins lucrativos possuem ainda, conforme a Medida Provisória MP nº 1.858-6 de 1999 e suas reedições a obrigação de tributar sobre o total da folha mensal a alíquota de 1% (um por cento) referente a contribuição PIS. Estando compreendidos como folha de pagamento os rendimentos pagos para seus funcionários referentes a qualquer natureza, tais como salários, comissões, adicional

de funções, aviso prévio, adicional de férias, adicional noturno e outros, não integrando a este cálculo, por exemplo, aviso prévio indenizado, FGTS e outros. (Receita Federal, 2011).

Compreendendo-se assim que no momento em que se der a realização do planejamento orçamentário para as organizações do Terceiro Setor deve-se respeitar as Leis que o regulam a isenção de tributação sobre algumas de suas operações e sobre seu déficit do período.

Ainda em relação ao planejamento do TS, Hudson (1999) em sua obra explica que, para que seja estabelecido um orçamento para estas entidades se deve enfatizar apenas, no que está sendo desembolsado e o que se está recebendo, ou seja, avaliar apenas:

- Receitas;
- Custos e despesas;
- Saldo gerado ou Subsidio necessário para as operações.

Portanto para a realização do orçamento nestas organizações será ponderado apenas, os valores que são recebidos de suas atividades ou oriundos de financiadores e doadores, considerar os gastos e desembolsos pertinentes e verificar se foi gerado saldo para futuras reservas ou investimentos na própria entidade.

### **3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE DADOS**

O presente capítulo tem como finalidade inicial caracterizar a organização social estudada, descrevendo um breve histórico da mesma, analisar seus demonstrativos com intuito de implantar um planejamento orçamentário de acordo com suas características, onde por meio das conclusões adquiridas nesta pesquisa, sugerir para a entidade a adoção do planejamento elaborado de acordo com as suas atividades.

#### **3.1 Caracterização da Entidade**

A organização objeto de estudo se caracteriza por uma entidade do Terceiro Setor atuante como Associação de Funcionários de uma empresa privada, tratada neste, como Associação e Cia., situado no Sul de Santa Catarina, devido o sigilo das informações aqui contidas.

Esta associação foi criada e regulada por um estatuto social e por registro de Ata de constituição de sociedade, ambos registrados em cartório na cidade na qual a mesma está situada, tendo nestes documentos o tratamento adequado quanto as obrigações e direitos dos associados e sua diretoria, bem como as condições para se filiar a mesma e seu desligamento, tratando também sobre como deve ser a composição, a eleição e a vigência do mandato da equipe diretora.

Sua principal finalidade é a de propiciar aos funcionários filiados uma opção de recreação a seu dispor, podendo ser desfrutadas por estes ou por seus dependentes, com a condição de uma contribuição referente a 1% (um por cento) do salário bruto, no limite máximo de R\$ 40,00 (quarenta reais), não podendo ser excedido este valor.

Porém para a sua perfeita condição de exercer a atividade acima descrita, sem prejuízo a sua saúde financeira e manutenção das acomodações, se faz necessário realizar a locação de alguns dos seus espaços para outrem, que neste caso é o publico externo, sendo estes, aqueles que se caracterizam por pessoas que estejam interessadas em obter a recreação que é possibilitada em suas

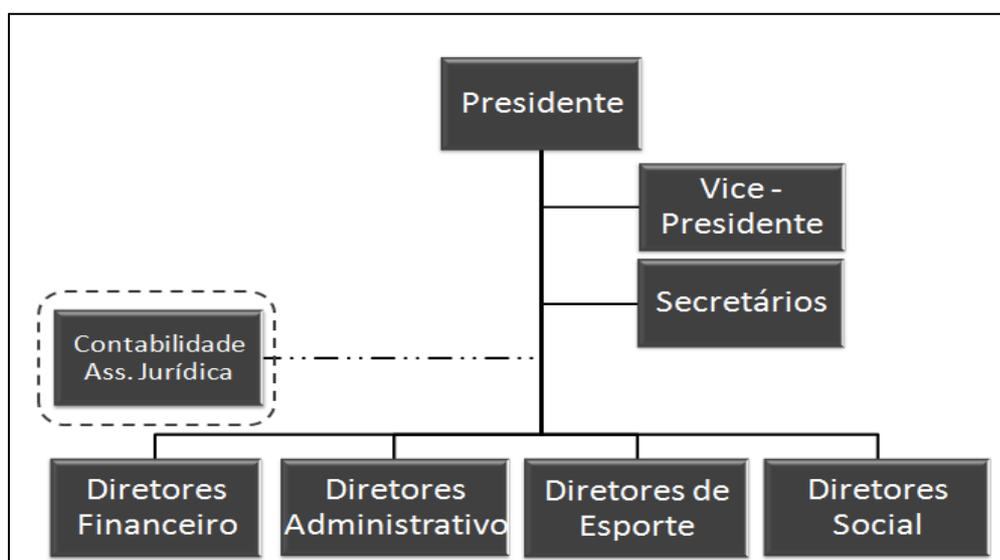
instalações, mediante pagamento de aluguel estipulado pela equipe diretora referente ao espaço de interesse, pelo fato de não fazerem parte do corpo associativo da organização.

Esta entidade se encontra atuante a mais de 30 anos, contribuindo para a recreação dos funcionários pertencentes a uma empresa privada de grande porte, situados na regional de Criciúma, sua fundação se deu inicialmente com os próprios recursos dos funcionários.

Suas instalações contam com um estacionamento, salão de festas com capacidade para 400 (quatrocentas) pessoas, campo de futebol, ginásio, piscina e espaço denominado de bar, com mesa de bilhar, cancha de bocha, churrasqueira e um bar lanchonete.

### 3.1.1 Estrutura Organizacional

Sua estrutura organizacional no que se refere a diretoria é segregada de acordo com o que o seu estatuto prevê, sendo então composta por, presidente e vice presidente, secretários e diretores, financeiro, administrativo, de esporte e social, conforme nos traz a Figura 03. Devidamente empossados por meio de eleição das chapas concorrentes, com mandato de duração de um ano, podendo ser reeleito.



**Figura 03: Organograma da Organização**

Fonte: Estatuto da Associação e Cia.

Possui ainda um funcionário que realiza inúmeras atividades relacionadas ao zelo das instalações, contribuindo para a limpeza e organização de seu ambiente. Já no que tange seus serviços contábeis e administrativos, conta com um terceiro que fornece o devido suporte necessário, para que suas obrigações estejam sendo realizadas de forma correta e coerente, conforme solicitado em legislação vigente e por seus fornecedores.

### **3.1.2 Particularidades da entidade**

Conforme o que os autores pesquisados citaram, esta associação a exemplo das demais organizações do Terceiro Setor possui em seu estatuto além do dito anteriormente como os direitos e obrigações dos associados, o valor das mensalidades praticadas, a constituição da sociedade civil, seus objetivos e as condições para estarem associados ou se candidatar para a diretoria bem como fazer parte dela.

Além do já dito em se tratando da entidade em questão, podemos ainda destacar que seu espaço denominado de bar, o qual compreende um estabelecimento comercial, canchas de bocha, churrasqueira e mesas de bilhar, é instituído um contrato de comodato no qual sede este espaço para um mandatário que o utiliza para a comercialização de seus produtos. Onde neste contrato de comodato a Associação e Cia. sede o espaço anteriormente citado para um terceiro, sem qualquer ônus para o mesmo, porém este deve seguir algumas obrigações compreendidas em contrato, as quais algumas se tratam do zelo pelo espaço cedido, cobrança e controle dos horários da quadra esportiva, preservação dos móveis por ele utilizados em suas atividades, prestação de conta a diretoria dos valores arrecadados das locações por este cobrado e não ceder para qualquer outro fim o espaço a ele concedido, além do estipulado em contrato.

Ficando para a organização apenas a obrigação de arcar com as despesas de água, energia e gás da área cedida, porém não responsável pelos investimentos em opções de lazer contratado pelo mandatário, que compreende, por exemplo, televisão a cabo, telefone e outros.

Em respeito ao que trata a legislação vigente sobre a organização objeto de estudo, esta não possui, portanto o dever de realizar créditos ou débitos oriundos de tributação sobre suas operações, sejam elas referentes a vendas ou aquisições, porém não ficando isenta de realizar os cálculos referentes a encargos sobre a folha, como também tributar suas rendas de aplicações financeira caso existam e aplicar 1% sobre a sua folha de pagamento total relativo ao PIS.

### **3.1.3 Descrição das Atividades**

As atividades compreendidas na organização objeto de estudo se referem a locação de espaços, seja para associados, como para terceiros, dependendo da disponibilidade de agendamento.

Para os associados a locação é realizada sem que gere qualquer ônus para o locador, porém, mesmo sendo associado, se ocorrer algum fato que agrida direta ou indiretamente o patrimônio da organização este deverá arcar com sua responsabilidade perante o fato. Ficando a associação eximida de qualquer culpa ou perda, seja esta direta ou solidária, sendo este fato previsto no termo de ciência assinado pelo locatário.

No que diz respeito a locações pertinentes a terceiros, devem se realizar de acordo com o preço estabelecido pela diretoria, conforme citado anteriormente, e a exemplo dos associados, este também deverá respeitar a disponibilidade de locação com agendamento prévio. Ficando assim a entidade eximida de culpa ou perda de patrimônio perante fatos ocorridos durante a locação, conforme termos de ciência assinado no momento da locação.

Cabe salientar ainda, que por se tratar de uma entidade sem fins lucrativos, as locações por meio de troca de numerários é realizada com intuito de auxiliar com as despesas variáveis e fixas incorridas referente a manutenção de suas instalações, com funcionários e reservas para futuras melhorias prevista em seu espaço.

### **3.2 Necessidade do Planejamento Orçamentário**

Assim como o planejamento é amplamente utilizado nas organizações com fins lucrativos para a maximização de suas receitas e controle dos gastos. No Terceiro Setor também não é diferente, toda via com algumas diferenças, tanto no tratamento das despesas como das receitas, pelo fato de não objetivar o lucro e sim recursos para manter suas atividades, com seus espaços bem organizados e em condições de uso.

Para a organização em questão, o planejamento orçamentário se faz necessário devido ao fato de que suas arrecadações atualmente estão sendo utilizadas sem uma definição prévia de onde será empregada, como também não possui uma fixação de onde serão gastos os recursos disponíveis, se em manutenção, gastos fixos ou futuros investimentos, levando-se em consideração como suporte para tomada de decisão apenas o saldo do caixa.

Entendendo-se então que devido a necessidade de uma melhor gestão e facilitador para a visão do futuro, o planejamento orçamentário virá a se tornar uma importante ferramenta para a administração desta organização, pois este pode auxiliar na definição de projetos posteriores e melhor utilização de seus recursos, trazendo para a diretoria atual e para as futuras um meio de elaborar uma análise de o que fazer para uma melhora nas atividades da instituição ou para apenas mantê-la como está.

### **3.3 Configuração do Planejamento Orçamentário**

Para a perfeita configuração do planejamento orçamentário destinado a organização estudada é preciso atentar ao fato de que por não objetivar o lucro a entidade sem fins lucrativos deve orçar, portanto apenas os valores que dizem respeito as receitas, os custos e as despesas para os exercícios planejados, que para o presente trabalho será somente o ano de dois mil e onze, e por fim verificar se ocorreu geração de saldo positivo, ou se houve apenas a ocorrência de subsídio para as atividades inerentes a organização, em relação ao projetado para o

exercício estipulado, para o caso de sobras estas devem ser reinvestidas na própria organização, seja em novos investimentos ou demais despesas incorridas a esta.

Sendo assim neste estudo para a realização do planejamento orçamentário será utilizado algumas das ferramentas orçamentárias estudadas até então, tais quais como, a elaboração de premissas orçamentárias e cenários, sendo estes voltados para as peças de receita, custos e despesas e investimentos, que em outro momento, refletiram nos demonstrativos projetados a fim de averiguar se houve ou não a geração de saldo positivo ou negativo, de acordo com o projetado para a associação em questão.

Sempre levando em consideração o fato de que existem normas legais que regulam suas atividades, as quais devem ser seguidas e respeitadas, para que o planejamento orçamentário seja feito de forma mais real possível, sendo isento de falhas ou enganos no momento da tomada de decisão ou na sua elaboração, tendo como foco principal a melhor gestão da entidade objeto do presente trabalho.

### **3.3.1 Cenário e Premissas**

Para servir como base para as peças orçamentárias que serão elaboradas a seguir, referentes ao planejamento orçamentário, se parte do princípio de que seu cenário e premissas devem estar de acordo com a realidade vivida pela associação, balizando assim o planejamento efetuado, levando-o para o mais próximo de exatidão possível, conforme foi verificado em pesquisas anteriormente expostas.

Tendo o cenário, portanto a obrigação de ser fonte para as premissas, que por sua vez fornecerão o suporte que as peças necessitam para serem elaboradas, constituindo em conjunto informações relevantes para ao orçamento, pelo fato de que enquanto o cenário traduz para onde o ambiente externo está caminhando, as premissas por sua vez traduzem o que os gestores pretendem fazer frente o que o cenário demonstra, facilitando a tomada de decisão e otimizando a elaboração do orçamento.

### 3.3.1.1 Cenário

Sendo assim como cenário para a entidade foi definido, o visível aumento de funcionários na empresa privada na qual seus associados são empregados, com uma variação positiva do ano de 2010 em relação ao ano de 2011 de pelo menos 37% referente a novas contratações, devido a mudanças em suas filiais tanto na regional de Criciúma quanto nas demais, acarretando na expectativa de conquistar destes 37% pelo menos 25,6% de associados para a entidade, também em relação de 2010 para 2011.

Podendo definir também como cenário para a organização o fato de precisar de um investimento um pouco maior em suas instalações, visando melhor atender seus associados, com mais opções de lazer, com segurança e privacidade, como, além disso, a recuperação de alguns espaços obsoletos, pois com a elevação de números de associados, será preciso revitalizar alguns de seus espaços, e construir novas instalações, para que seja possível a realização de duas ou mais atividades distintas entre elas, sem que haja prejuízo durante a execução de ambas.

### 3.3.1.2 Premissas

Partindo então do que foi exposto como cenário para a organização, inicia-se seu planejamento a partir da premissa que irá balizar a arrecadação com mensalidade de funcionários da empresa privada, portanto tendo como previsão a elevação na quantidade de associados com um percentual projetado que chega a 25,6% maior para 2011 em relação ao ocorrido em 2010, acarretando em uma estimativa de ascendência de arrecadação de mensalidades no total de 9,7%, conforme podemos observar no Quadro 04 exposto abaixo.

Mensalidade de Associados	Associados 2010 (real média)	Arrecadação 2010 (real)	Associados 2011 (projeção média)	Arrecadação 2011 (projeção)	Varição de associados	Varição de mensalidades
	219	42.556,71	275	46.670,25	25,6%	9,7%

**Quadro 04: Premissa de Receitas com Mensalidades**

Fonte: Elaborado pela Autora.

Levando em consideração a necessidade de realizar novos investimentos devido a obsolescência das acomodações hoje disponíveis, a precisão de aumento das instalações e a prática de preços das locações estarem abaixo das despesas incorridas com a manutenção de certos espaços, deverá ser ponderado então em sua premissa a revisão dos valores cobrados em suas locações e a projeção de eventos a serem realizados.

Tendo então como premissa para a previsão de aumento nos valores de locação de determinados espaços para o exercício de 2011 o Quadro 05, como também a premissa dos eventos a serem realizado no Quadro 06, com o objetivo de angariar numerários para a construção e melhoria das instalações, sendo considerado ainda na premissa para eventos os valores das entradas e a quantidade de pessoas que se espera que prestigiem o evento.

Preços de Locação Praticados	2010	2011	Variação %
Campo Suíço / Jogo	R\$ 50,00	R\$ 60,00	20%
Campo / Jogo	R\$ 100,00	R\$ 150,00	50%
Ginásio / Hora	R\$ 40,00	R\$ 45,00	13%
Salão de Festas	R\$ 1.200,00	R\$ 1.250,00	4%
Churrasqueira	R\$ 15,00	R\$ 20,00	33%

**Quadro 05: Premissa de Arrecadação com Locações**

Fonte: Elaborado pela Autora

Eventos a realizar em 2011	Valor	Qt. Pessoas
Festa Julina	R\$ 20,00	300
Jantar Dançante	R\$ 30,00	300

**Quadro 06: Premissa de Arrecadação com Eventos**

Fonte: Elaborado pela Autora

Além destas foi elaborado ainda premissas para basear o planejamento orçamentário, referentes aos custos e despesas incorridos sobre a folha de pessoal, funcionamento e manutenção, bem como, os investimentos previstos para iniciar ainda no ano de dois mil e onze, expostos aqui nos Quadro 07 e 08. Considerando o fato de que o valor referente a Manutenção e reparos, estão ligados a melhorias no campo, na quadra de esportes e nas piscinas, trazendo então como investimento o valor total de R\$ 98.000,00 (noventa e oito mil reais), segregados em 22,7%

referentes a despesas com manutenção e reparo e 77,3% com investimentos, possuindo ainda a projeção de realizar um aumento de salário relacionado a 7,5% a partir do mês de junho referente ao dissídio.

<b>Custos e Despesas</b>	<b>2010 (real)</b>	<b>2011 (projetado)</b>	<b>Variação %</b>
<b>Pessoal</b>	15.008,60	14.850,45	-1,05%
<b>Energia</b>	12.695,48	14.870,25	17,13%
<b>Água e Esgoto</b>	2.090,39	3.286,26	57,21%
<b>Eventos</b>	16.318,34	16.900,00	3,56%
<b>Manutenção e reparos</b>	30.660,00	22.200,00	-27,69%
<b>Honorários Profissionais</b>	1.815,30	1.800,00	-0,84%
<b>Material de Limpeza</b>	2.495,65	2.834,31	13,57%
<b>Despesas Diversas</b>	5.232,51	6.022,49	15,10%
<b>Resultado financeiro</b>	283,95	175,00	-38,37%
<b>Total</b>	<b>86.600,22</b>	<b>82.938,76</b>	<b>-4,23%</b>

#### **Quadro 07: Premissa de Custos e Despesas**

Fonte: Elaborado pela Autora

<b>Total dos Investimentos</b>		
<b>Maquinas e Equipamentos</b>	<b>Valores</b>	<b>%</b>
Maquina de cortar grama	R\$ 5.800,00	7,65%
<b>Investimentos na Instalações – Projetado</b>		
Quiosque com churrasqueira	R\$ 10.000,00	13,19%
Playground para crianças	R\$ 10.000,00	13,19%
Revitalização do Salão de festas já existente	R\$ 20.000,00	26,39%
Salão de Festas para pequenos eventos	R\$ 30.000,00	39,58%
<b>Total de Investimentos</b>	<b>R\$ 75.800,00</b>	<b>100%</b>

#### **Quadro 08: Premissa de Investimento**

Fonte: Elaborado pela Autora

Discutindo ainda sobre o Quadro 07, é passível de visualização que se planeja diminuir os gastos referentes a eventos, ao mesmo ponto que se pretende aumentar o número de eventos, porém a explicação para está redução é bastante concisa, se levarmos em consideração o fato de que nesta conta, podemos assim chamar, estão também atividades relacionadas com o dia do trabalhador e dia das crianças, onde nestas datas, são realizadas festas nas quais não é exigido qualquer pagamento para quem participar delas, cabendo então a necessidade de redução de seus gastos, pelo fato de que estes eventos são realizados com os recursos próprios da associação, somente para os sócios ou para seus filhos até a idade de doze anos nas confraternizações referidas, precisamente nas datas de primeiro de maio e doze de outubro.

A partir destas premissas é possível então elaborar o planejamento orçamentário para a organização em questão, com projeções referentes ao ano de

dois mil e onze, pois tais informações serão suficientes para balizar suas peças orçamentárias e refletir valores mais próximos dos reais.

### **3.3.2 Orçamento de Receitas**

Conforme foi visto, as receitas são aquelas que irão contribuir para o bom andamento das atividades da organização, pelo fato que, por meio destas será possível suprir seus custos e despesas inerentes as atividades realizadas e formar reservas para investimento em suas instalações.

Portanto esta fase do planejamento na organização estudada é a que deve receber melhor atenção, toda via não voltado para o resultado financeiro e sim para a obtenção de reserva para melhorias, pelo fato de que existe o desejo da equipe diretora de realizar reformas e investimentos, as quais afetaram diretamente os associados, este orçamento estará propiciando assim informações relevantes sobre de que forma serão realizadas as receitas suficientes para a perfeita aplicação do projeto.

Porém não se deve realizar projeções apenas sobre receitas de outras atividades, carecendo ainda realizar previsão sobre o valor a arrecadar de mensalidade de funcionários, pelo fato de que a organização em questão existe devido a existência destes associados.

Sendo assim levando em consideração o aumento de 25,6% de associados previstos nas premissas orçamentárias anteriormente citadas a projeção de receitas oriundas de mensalidade de sócios ficará no formato que descreve o Quadro 09, o qual trata da disposição de sócios por mês, a arrecadação média mensal e anual, a arrecadação total mensal e anual projetada, como também a média de associados que se espera alcançar no ano de dois mil e onze, totalizando um valor total de R\$ 46.670,25 (quarenta e seis mil e seiscentos e setenta reais e vinte e cinco centavos).

Cabendo salientar ainda, que ainda de acordo com as premissas orçamentárias elaboradas, a receita projetada, terá então um acréscimo de 9,7%, ficando em valores, uma media anual por funcionários de R\$ 170,00 (cento e setenta reais) e mensal de R\$ 14,14 (quatorze reais e quatorze centavos), sendo assim,

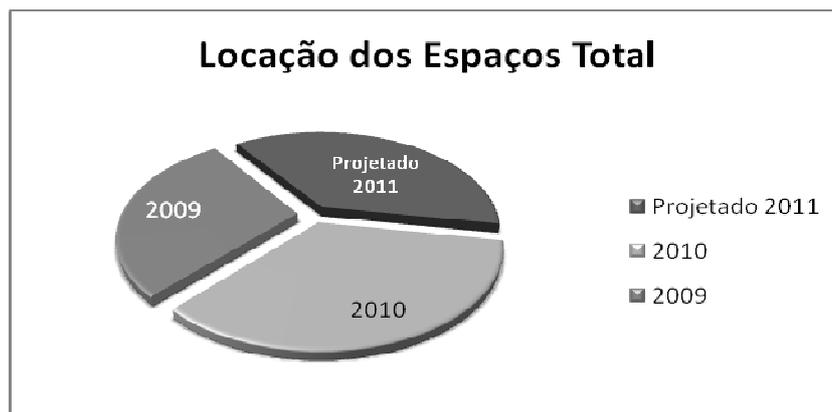
utilizando a média anual do ano de dois mil e dez que ficou em R\$ 16,19 (dezesseis reais e dezenove centavos), percebe-se que tal média teve uma redução de 87,3%, a qual se justifica, devido ao fato de que os novos associados são de um modo geral pertencentes a área operacional da empresa da qual são funcionários, que por consequência possui uma remuneração menor.

<b>Mensalidade de Associados</b>	<b>Qt. Associados por mês</b>	<b>VLR. Arrecadação mensal</b>	<b>Média de mensalidades por Associado</b>
<b>Total</b>	<b>275</b>		
Jan/2011	265	R\$ 3.742,46	R\$ 14,12
Fev/2011	276	R\$ 3.824,74	R\$ 13,86
Mar/2011	276	R\$ 3.689,89	R\$ 13,37
Abr/2011	263	R\$ 3.840,62	R\$ 14,60
Mai/2011	290	R\$ 4.062,18	R\$ 14,01
Jun/2011	281	R\$ 3.842,38	R\$ 13,67
Jul/2011	263	R\$ 3.852,75	R\$ 14,65
Ago/2011	273	R\$ 3.967,51	R\$ 14,53
Set/2011	280	R\$ 4.068,54	R\$ 14,53
Out/2011	275	R\$ 3.868,39	R\$ 14,07
Nov/2011	277	R\$ 3.942,39	R\$ 14,23
Dez/2011	275	R\$ 3.968,40	R\$ 14,43
<b>ARRECADAÇÃO TOTAL</b>	<b>275</b>	<b>R\$ 46.670,25</b>	<b>R\$ 170,00</b>

**Quadro 09: Receita com Mensalidades**

Fonte: Elaborado pela Autora

Já no que tange as locações de espaços projetadas, devido existir reajuste frente aos valores praticados em períodos anteriores e não sobre a quantidade de locações a realizar, presume-se que a receitas oriundas desta finalidade fiquem de acordo com o que já vinha ocorrendo em exercícios anteriores, porém com uma variação de crescimento menor, conforme nos demonstra a Figura 04, o qual se justifica pelas melhorias projetadas e o fato de que não existir a possibilidade de realizar outras locações, devido a falta de espaço disponível e indisponibilidade de horários para terceiros, pois diferente das organizações privadas a prioridade são os associados e não dos clientes podemos assim dizer, buscando diferenciar os objetivos de receitas.



**Figura 04: Locação dos Espaços Anual**

Fonte: Elaborado pela Autora

Destaca-se ainda conforme o Quadro 10 o valor da projeção de arrecadação com locação segregada para cada espaço por trimestre, para assim possuir uma melhor visualização da projeção desta receita, bem como o total que se espera alcançar para o ano de dois mil e onze, com base nas premissas anteriormente elaboradas, a fim de esboçar qual a receita que se espera obter oriunda de locação. Saliendo que tais valores recebidos provenientes deste fim não terão nenhuma forma de tributação, conforme tratado anteriormente.

Locação de Espaços	Projetado para 2011	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Campo Suíço	R\$ 4.200,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00
Campo	R\$ 2.250,00	R\$ 562,50	R\$ 562,50	R\$ 562,50	R\$ 562,50
Ginásio	R\$ 39.825,00	R\$ 9.956,25	R\$ 9.956,25	R\$ 9.956,25	R\$ 9.956,25
Salão	R\$ 2.500,00	R\$ 1.250,00	R\$ 0,00	R\$ 1.250,00	R\$ 0,00
Churrasqueira	R\$ 1.700,00	R\$ 425,00	R\$ 425,00	R\$ 425,00	R\$ 425,00
<b>LOCAÇÃO TOTAL</b>	<b>R\$ 50.475,00</b>	<b>R\$ 13.243,75</b>	<b>R\$ 11.993,75</b>	<b>R\$ 13.243,75</b>	<b>R\$ 11.993,75</b>

**Quadro 10: Locação Total Espaços projetado 2011**

Fonte: Elaborado pela Autora

Restando ainda a projeção de receita com os eventos na qual se tem pretensão de realizar no ano de dois mil e onze, demonstrado no Quadro 11, em datas referentes aos meses de julho e novembro.

Eventos a Realizar	Projetado para 2011	Jul 2011	Nov 2011
Festa Julina	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 0,00
Jantar Dançante	R\$ 9.000,00	R\$ 0,00	R\$ 9.000,00
<b>LOCAÇÃO TOTAL</b>	<b>R\$ 15.000,00</b>	<b>R\$ 6.000,00</b>	<b>R\$ 9.000,00</b>

**Quadro 11: Receita com eventos**

Fonte: Elaborado pela Autora

Tendo como finalidade para os recursos captados destes eventos para a reserva de investimentos, portanto no momento da realização destes, no que diz respeito a venda de entradas referente a festa junina, esta será realizada pela cobrança de ingressos os quais poderão ser consumidos em produtos até o seu limite, no fim deste limite, o convidado terá que desembolsar valores próprios para a aquisição de novos produtos se assim desejar, já no que diz respeito ao jantar dançante, será efetuada a cobrança de entrada, na qual dará direito ao jantar que será servido, contudo as bebidas consumidas pelos presentes serão cobradas no momento de sua aquisição. Projetando-se então com estes dados uma receita no total de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) para o ano de dois mil e onze, caracterizando um novo tipo de atividade para a obtenção de recursos, que já vinha sendo realizada, porém de uma forma um pouco mais discreta, por se tratar apenas de uma fase de teste.

Finalizando assim o planejamento de receitas, a qual irá fornecer subsídios para a projeção do que se pretende fazer para a melhoria da associação em questão, no que diz respeito a quitação de suas despesas e custos incorridos e futuro investimento em novas melhorias.

### **3.3.3 Orçamento de Custos e Despesas**

Para as projeções do orçamento de custos e despesas, será levado em consideração as premissas elaboradas constantes no Quadro 07, pois este demonstra quais as contas pertinentes as despesas da organização e qual o percentual a deduzir das mesmas, o valor total que se estima realizar no ano de dois mil e onze, como também os reajustes que serão necessário para o período projetado.

Sendo assim a exemplo das peças de receitas anteriormente citadas, no Quadro 12 são demonstrados em períodos trimestrais os valores nos quais se estima realizar para dois mil e onze, no que diz respeito a despesas e custos com pessoal, energia, água e esgoto, eventos, honorários profissionais, manutenção e reparos, material de limpeza, despesas diversas e resultado financeiro, sendo este

último o que se refere a despesas bancárias, descontos concedidos ou obtidos e juros incorridos.

	2011	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
Pessoal	-14.850,45	-3.556,99	-3.645,92	-3.823,77	-3.823,77
Energia	-14.870,25	-3.339,50	-3.342,94	-4.196,12	-3.991,69
Água e Esgoto	-3.286,26	- 774,45	-866,13	-858,94	-786,74
Eventos	-16.900,00	0,00	-5.500,00	-3.880,00	-7.520,00
Honorários Profissionais	-1.800,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00
Manutenção e reparos	-22.200,00	-3.500,00	-250,00	-15.700,00	-2.750,00
Material de Limpeza	-2.834,31	-708,58	-708,58	-708,58	-708,58
Despesas Diversas	-6.022,49	-1.505,62	-1.505,62	-1.505,62	-1.505,62
Resultado Financeiro	-175,00	-16,52	-97,13	-47,87	-13,49
<b>DESPESAS TOTAIS</b>	<b>-82.938,76</b>	<b>-13.851,66</b>	<b>-16.366,32</b>	<b>-31.170,89</b>	<b>-21.549,88</b>

#### **Quadro 12: Custos e Despesas Projetados para 2011**

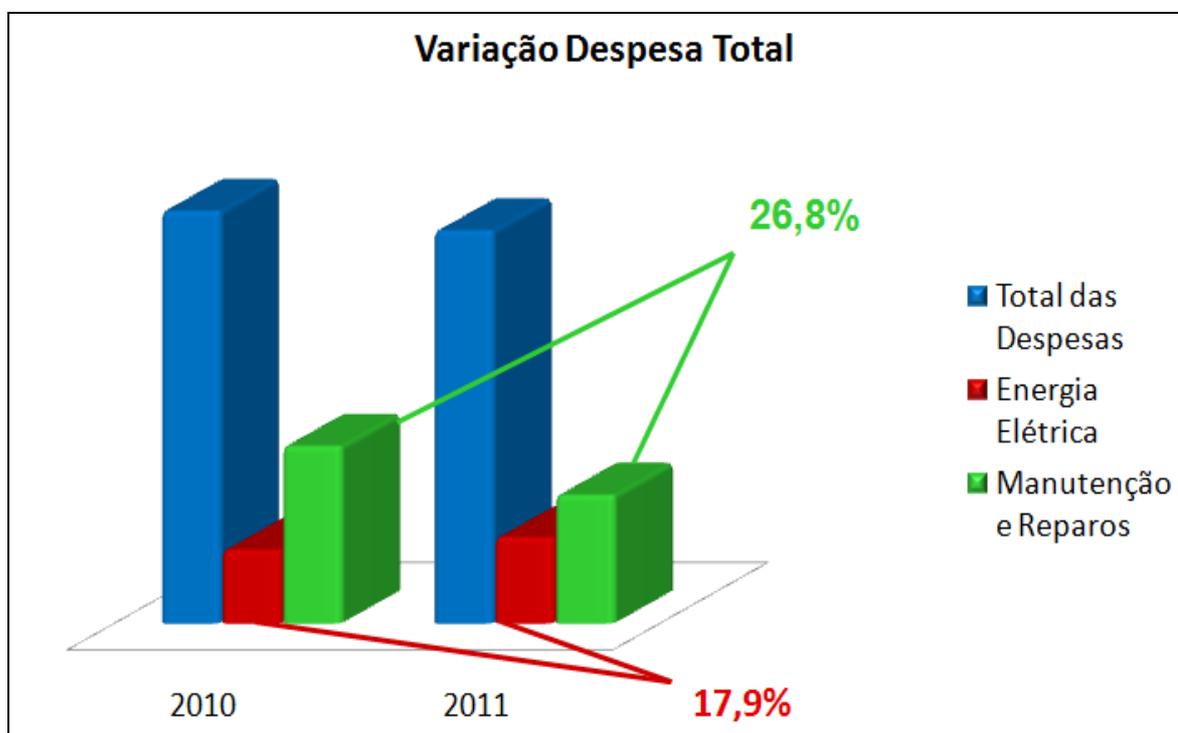
Fonte: Elaborado pela Autora

Tendo, portanto um volume de despesas projetadas para o período de dois mil e onze no valor total de R\$ 82.938,76 (oitenta e dois mil novecentos e trinta e oito reais e setenta e seis centavos), que em percentuais se tratam de uma redução de 4,23% em relação ao realizado em dois mil e dez, conforme Demonstrativo de Resultado constante no Anexo I e seguindo o estipulado previamente por meio das premissas orçamentárias elaboradas conforme demonstra o Quadro 07, balizador destas projeções.

Diante disto como forma de comparativo, pode-se perceber então analisando a Figura 05 que os desembolsos projetados referentes custos e despesas da organização, estão quase que em sua totalidade concentrado com manutenção e reparos e energia elétrica, demonstrando por meio de ilustração o fato de que, ao se realizar o planejamento orçamentário, se pode ter um maior controle do que se está gastando com mais empenho e verificar medidas para uma redução ou desembolsar apenas o que for necessário.

Como também por meio do Quadro 12 justificar gastos elevados com os valores referentes a eventos e manutenção e reparos, justificados, porém, pela necessidade de realizar manutenções em suas instalações, possibilitando uma melhor distribuição de espaço e melhoramento destes, assim como também gastos incorridos com os eventos a se realizar, nos quais se pode citar o Dia do Trabalhador, Festa Julina, Confraternização do Dia das Crianças e Jantar Dançante,

possuindo dentre estes, dois que não irão gerar qualquer receita para a organização, pois é apenas desembolsado certa quantia, para fornecer este benéfico a seus associados e dependentes até doze anos de idade.



**Figura 05: Disposição dos Gastos**

Fonte: Elaborado pela Autora

### 3.3.4 Orçamento de Investimentos

Conforme premissa elaborada se possui a intenção de realizar investimentos em novas instalações para a associação estudada num total de R\$ 75.800,00 (setenta e cinco mil e oitocentos reais), buscando uma melhor acomodação de seus associados e locatários.

Sendo que entre estes investimentos pretendidos se encontram, a aquisição de uma nova máquina de cortar grama, a revitalização do salão já existente, bem como a construção de um novo salão de festas menor no qual irá se destinar a pequenos eventos, quiosque com churrasqueira e playground para crianças.

Sendo que a aquisição da máquina de cortar grama será realizada em duas parcelas iguais nos meses de janeiro e fevereiro no início do ano de dois mil e onze, já os demais investimentos serão realizados em quatorze vezes iguais e fixas no valor de R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) mensais, sobre a taxa de juros de 8,92% a.a., com início da quitação das parcelas no último trimestre de dois mil e onze, mais precisamente em dezembro, a partir de uma entrada no valor de R\$ 23.000,00 (vinte e três mil reais), em conjunto com as aquisições de materiais para os investimentos. Melhor exemplificado nos Quadros 13 e 14 elencados abaixo e projetados no Fluxo de Caixa, o que se refere a dois mil e onze conforme disposto no Apêndice e do presente estudo.

<b>Maquinas e Equipamentos</b>	<b>Total</b>	<b>Jan 2011</b>	<b>Dez 2011</b>
Maquina de cortar grama	<b>R\$ 5.800,00</b>	R\$ 5.800,00	0,00
<b>Obras Preliminares e Complementares</b>	<b>Total</b>	<b>Jan 2011</b>	<b>Dez 2011</b>
Quiosque com churrasqueira	<b>R\$ 10.000,00</b>	0,00	R\$ 10.000,00
Playground para crianças	<b>R\$ 10.000,00</b>	0,00	R\$ 10.000,00
Revitalização do Salão de festas já existente	<b>R\$ 20.000,00</b>	0,00	R\$ 20.000,00
Salão de Festas para pequenos eventos	<b>R\$ 30.000,00</b>	0,00	R\$ 30.000,00
<b>Total Investimentos</b>	<b>R\$ 75.800,00</b>	<b>0,00</b>	<b>R\$ 70.000,00</b>

#### **Quadro 13: Projeção de Investimento ano de 2011**

Fonte: Elaborado pela Autora

<b>Planejamento de Financiamento</b>	<b>Total</b>	<b>Jan 2011</b>	<b>Fev 2011</b>	<b>Dez 2011</b>	<b>Restante em 2012</b>
Maquina de cortar grama	<b>R\$ 5.800,00</b>	R\$ 2.900,00	R\$ 2.900,00		
Entrada Financiamento	<b>R\$ 23.000,00</b>			R\$ 23.000,00	
Financiamento	<b>R\$ 47.000,00</b>			R\$ 47.000,00	R\$ 55.384,80
Número de parcelas	<b>14</b>				
Taxa a.a.	<b>8,92%</b>				
Prestação	<b>R\$ 4.000,00</b>				R\$ 4.000,00
		<b>R\$ 2.900,00</b>	<b>R\$ 2.900,00</b>		<b>R\$ 55.384,80</b>

#### **Quadro 14: Planejamento de Financiamento**

Fonte: Elaborado pela Autora

Salientando que tais investimentos só poderão ser realizados graças as projeções de aumento no valor de arrecadação com mensalidade de sócios, alugueis para terceiros e eventos para a comunidade em geral, assim projetados inicialmente nas peças orçamentárias correspondentes a receita do período planejado, os quais deverão ser continuamente realizados a fim de se dar a quitação das parcelas referentes ao financiamento recentemente exposto.

### 3.3.5 Projeção dos Demonstrativos

As demonstrações contábeis projetadas para o exercício de dois mil e onze estão expostas nos Apêndices C, D E, os quais se tratam de Fluxo de Caixa Projetado, Demonstrativo do Resultado Projetado e Balanço Patrimonial Projetado, sendo que o Demonstrativo do Resultado dividido em trimestres para uma melhor visualização, está destacado logo abaixo no Quadro 15.

Demonstração do Resultado	2010	2011	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
<b>Receita Bruta</b>	<b><u>91.732,44</u></b>	<b><u>112.145,25</u></b>	<b><u>24.500,84</u></b>	<b><u>23.738,93</u></b>	<b><u>31.132,55</u></b>	<b><u>32.772,93</u></b>
Mensalidades de Associados	45.868,50	46.670,25	11.257,09	11.745,18	11.888,80	11.779,18
Locação de Bens Móveis e Imóveis	44.260,44	50.475,00	13.243,75	11.993,75	13.243,75	11.993,75
Eventos e Ingressos	1.603,50	15.000,00	0,00	0,00	6.000,00	9.000,00
				0,00	0,00	0,00
<b>Receita Líquida</b>	<b><u>91.732,44</u></b>	<b><u>112.145,25</u></b>	<b><u>24.500,84</u></b>	<b><u>23.738,93</u></b>	<b><u>31.132,55</u></b>	<b><u>32.772,93</u></b>
				0,00	0,00	0,00
<b>Despesas com pessoal</b>	<b><u>(15.008,60)</u></b>	<b><u>(14.092,67)</u></b>	<b><u>(3.375,49)</u></b>	<b><u>(3.459,88)</u></b>	<b><u>(3.628,65)</u></b>	<b><u>(3.628,65)</u></b>
Salários	(7.562,60)	(8.714,38)	(2.087,28)	(2.139,46)	(2.243,82)	(2.243,82)
Férias	(2.969,73)	(263,12)	(63,02)	(64,60)	(67,75)	(67,75)
Encargos de Pessoal	(4.476,27)	(5.115,18)	(1.225,19)	(1.255,82)	(1.317,08)	(1.317,08)
				0,00	0,00	0,00
<b>Despesas Administrativas</b>	<b><u>(71.307,67)</u></b>	<b><u>(67.913,31)</u></b>	<b><u>(10.278,15)</u></b>	<b><u>(12.623,27)</u></b>	<b><u>(27.299,26)</u></b>	<b><u>(17.712,63)</u></b>
Água e Esgoto	(2.090,39)	(3.286,26)	(774,45)	(866,13)	(858,94)	(786,74)
Energia Elétrica	(12.695,48)	(14.870,25)	(3.339,50)	(3.342,94)	(4.196,12)	(3.991,69)
Despesas com eventos	(16.318,34)	(16.900,00)	0,00	(5.500,00)	(3.880,00)	(7.520,00)
Honorários Profissionais	(1.815,30)	(1.800,00)	(450,00)	(450,00)	(450,00)	(450,00)
Manutenção e Reparos	(30.660,00)	(22.200,00)	(3.500,00)	(250,00)	(15.700,00)	(2.750,00)
Material de Limpeza	(2.495,65)	(2.834,31)	(708,58)	(708,58)	(708,58)	(708,58)
Despesas diversas	(5.232,51)	(6.022,49)	(1.505,62)	(1.505,62)	(1.505,62)	(1.505,62)
				0,00	0,00	0,00
<b>Resultado Bruto</b>	<b><u>5.416,17</u></b>	<b><u>30.139,27</u></b>	<b><u>10.847,20</u></b>	<b><u>7.655,78</u></b>	<b><u>204,64</u></b>	<b><u>11.431,65</u></b>
				0,00	0,00	0,00
<b>Despesas / Receitas Financeiras</b>	<b><u>(283,95)</u></b>	<b><u>(175,00)</u></b>	<b><u>(43,75)</u></b>	<b><u>(43,75)</u></b>	<b><u>(43,75)</u></b>	<b><u>(43,75)</u></b>
				0,00	0,00	0,00
<b>Superávit do Exercício</b>	<b><u>5.132,22</u></b>	<b><u>29.964,27</u></b>	<b><u>10.803,45</u></b>	<b><u>7.612,03</u></b>	<b><u>160,89</u></b>	<b><u>11.387,90</u></b>

**Quadro 15: Demonstrativo de Resultado Projetado**

Fonte: Elaborado pela Autora

No que diz respeito ao Demonstrativo de Resultado Projetado, pode-se perceber por meio da análise horizontal realizada (Quadro 16), que seu resultado final para fins de reserva para investimento em comparação á anos anteriores, obteve um considerável crescimento, refletindo, portanto positivamente as

alterações realizadas, no que tange as despesas como também, numa maior ênfase as receitas. O que leva a crer, que a entidade em questão deve sim, começar a criar a postura de buscar recursos para investimento em suas instalações e se fazer realizar eventos com o fim de reinvestir em seu próprio espaço, uma vez que não possui por objetivo lucro e também não pode efetuar a distribuição de seu resultado positivo aos seus associados.

Obtendo então a conclusão de que, caso ocorra a obtenção do resultado que se espera conquistar, este estará acompanhando ainda o que vem ocorrendo em exercícios anteriores, que é o crescimento do resultado oriundo, da boa administração e a percepção da necessidade de incentivar ainda mais a utilização de seu espaço, possibilitando o investimento com seus próprios recursos, melhorando seu ambiente e buscando incentivar ainda mais seus associados a permanecerem na entidade.

<b>Resultado Líquido dos Exercícios (reserva para investimentos futuros)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Varição 2009 x 2010</b>	<b>Varição 2010x2011</b>
	1.009,45	5.132,22	29.964,27	408%	484%

**Quadro 16: Resultado Líquido para Reserva**

Fonte: Elaborado pela Autora

O Fluxo de Caixa Projetado para o período planejado que se encontra no Apêndice do presente trabalho, demonstra todas as entradas e saídas de caixa, referente ao período orçado, respeitando as premissas de que todos os valores a receber devem ser efetuados a vista, assim como as despesas, já os valores referentes a pagamento de investimentos devem respeitar o que foi estipulado o que diz respeito a financiamentos, refletindo um saldo de forma positiva para o início do próximo exercício, neste caso dois mil e doze.

Dando continuidade as demonstrações contábeis projetadas tem-se o Balanço Patrimonial Projetado, constante no Apêndice E, o qual só pode ser elaborado ao fim de todas as demonstrações projetadas, pelo fato de refletir em seu escopo, todas as decisões tomadas pela diretoria da entidade do Terceiro Setor em questão, assim como também permiti a avaliação das decisões tomadas, sendo ele o que finaliza todo o processo de planejamento. Onde para a associação estudada este representa somente os saldos remanescentes de encargos sobre folha a pagar, financiamentos e patrimônio líquido no que diz respeito ao Passivo, já referente as

contas de Ativo, este retrata ainda os valores referentes a conta caixa, com base no Fluxo de Caixa Projetado e bens permanentes da organização.

Encerrando assim todo um processo de planejamento orçamentário, o qual se iniciou passando pela elaboração de premissa, com fim de auxiliar as peças orçamentárias de receitas, custos e despesas e investimentos, resultando na projeção de demonstrativos os quais possuem por finalidade, evidenciar todo o resultado das projeções, possibilitando avaliar se o planejamento está de acordo ou não com o que se espera realizar ao longo do exercício projetado.

### **3.4 Análise do Estudo de Caso**

Analisando as decisões tomadas frente as possibilidades de realização, pode-se perceber que com a melhor utilização de seu espaço, seja com locações ou com eventos, suas receitas projetadas tiveram um acréscimo considerável, o qual propiciou uma projeção de investimentos em suas instalações necessários para um melhor aproveitamento do espaço disponível, fornecendo a seus associados outras opções de lazer, por serem as únicas e exclusivas razões de a instituição existir, além claro de propiciar uma nova fonte de receitas, por meio da realização de eventos para seus associados e comunidade em geral.

Quanto a efetiva implementação do planejamento orçamentário, será necessário um maior controle das aquisições pertinentes a produtos para manutenção, bem como dos valores que estão sendo recebidos pelos responsáveis da tesouraria da organização. Como também um melhor alinhamento com seu prestador de serviços contábeis, para que este realize todos os seus registros no momento em que ocorrem. Porém não será de todo impossível, pelo fato de depender apenas de uma melhor organização e alinhamento com cada responsável da associação.

O planejamento orçamentário possibilitou para a organização, uma visão de como estavam suas operações e sua organização frente a valores a pagar e a receber e possíveis investimentos tanto em melhorias como em novas instalações, pois conforme dito no início deste estudo de caso, seus desembolsos e recebíveis, estavam sendo realizados de forma desordenada, sem nenhum tipo controle de

sobre estes, possuindo anteriormente como fundamentador de tomada de decisão apenas o livro caixa elaborado pelo Tesoureiro.

Trazendo, portanto para a diretoria e seus associados melhor visualização de o que fazer para obter um melhor aproveitamento de seu espaço e como se dará para realizar a projeção da captação de novos recursos, refletindo positivamente na administração de toda a instituição.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema orçamentário se trata de uma ferramenta na qual possui uma ampla possibilidade de utilização na tomada de decisão, devido ao fato de que nele é possível traçar metas e objetivos a serem alcançados por meio de informações geradas pelas próprias organizações ou pelo ambiente vivido por estas. Sendo assim então uma ferramenta de fácil utilização em diversos tipos de mercado e organizações, como podemos ver nos dias atuais. Perante isto então como objetivo para a esta pesquisa a busca da configuração mais adequada de um planejamento orçamentário para uma organização do terceiro setor, por meio de pesquisas e dados coletados dentro da própria entidade.

Tendo como objetivo inicial a busca em pesquisas a caracterização das entidades de terceiro setor, onde se pode perceber suas reais particularidades e diferenças entre os demais setores, em que lugar estas se encaixam no mercado, entendendo assim a sua função na sociedade em que elas atuam, identificando ainda de que forma seu trabalho é elaborado, conseguindo então identificar o que é o Terceiro Setor ou as entidades sem fins lucrativos na sua essência.

Possuindo ainda um segundo objetivo o qual trata de descrever conforme literatura específica a implantação de um sistema orçamentário, ou seja, demonstrar por meio da opinião de alguns autores a lógica orçamentária, conseguindo identificar portanto, que o orçamento não consiste em apenas elaborar um plano e segui-lo, e sim analisar o que ocorre ao redor, onde se pretende chegar e como fazer para chegar, para daí então realizar um plano orçamentário para balizar estas metas, fazendo com que se realize as operações de acordo com o que foi planejado, para daí então balizar tomada de decisões e uma melhor gestão da organização em que foi aplicado o plano.

Como terceiro objetivo, definiu-se a busca pela identificação das principais diferenças entre o orçamento privado *versus* Terceiro Setor, onde se pode constatar que a principal e maior relevância foi a ausência de lucro e de tributações inerentes a qualquer operação do setor privado, possuindo então uma ausência de busca de receitas para satisfazer diretores e gestores e sim a busca de receitas para o saneamento de despesas incorridas de suas atividades.

Já no que diz respeito ao quarto objetivo, que é a verificação e coleta de dados dentro da própria entidade para a elaboração do planejamento a ser realizado, viu-se que se fazia necessário uma maior ênfase na captação de recursos para a melhoria de sua estrutura já obsoleta e um empenho maior de seus gestores para esta captação de recursos a fim de gerar saldo de caixa suficiente para arcar com suas despesas e investimentos pertinentes.

Por fim em seu quinto objetivo este estudo almejava sugerir a adoção de um planejamento, aplicado a entidade pesquisada de acordo com a sua necessidade, onde se obteve êxito na sua sugestão, pois facilitou a seus gestores a identificar os pontos positivos e negativos da gestão e dedicar uma melhor atenção a estas áreas deficitárias, melhorando os gastos incorridos e aplicação de esforços, sem que ocorressem desperdícios a entidade.

Tendo então como conclusão que o planejamento orçamentário aqui elaborado trouxe para a entidade objeto de estudo uma melhor distribuição de receitas, como também a minimização de gastos, possibilitando aos gestores responsáveis um melhor conhecimento de suas operações, como também de suas atividades. Tornando então o planejamento orçamentário para esta uma importante ferramenta, tanto para controle como para administração, obtendo-se assim um retorno positivo do plano elaborado, tanto para este exercício como para os próximos.

Concluindo-se com este que o planejamento orçamentário se bem elaborado e com as informações mais seguras possíveis pode ser aplicado a todo a qualquer tipo de organização seja ela grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, pois o mesmo auxilia ambas a tomar decisões e controlar melhor suas operações, possibilitando ainda que seus gestores a conheçam intimamente, mesmo que não realizem seus procedimentos operacionais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL; ABREU FILHO, Nylson Paim de. Leis.org. **Constituição federal, código comercial, código tributário nacional**. 7. ed Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2008.

BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena Maria Nascimento de. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto de pesquisa, monografia e artigo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, Marly; NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4ed. São Paulo. Makron Books, 1996.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público : o terceiro setor na América Latina**. 3.ed Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

FINNEY, Robert G. **Como elaborar e administrar: orçamentos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 2007.

MACHADO, Maria Rejane Bitencourt. . **Entidades beneficentes de assistência social: contabilidade, obrigações, acessórias e principais**. 2. ed. rev. e atual Curitiba: Juruá, 2009.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia**. 1. ed São Paulo: Ática, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar.** São Paulo: Thomson, 2003.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia. **Terceiro setor: dilemas e polêmicas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Patrícia Cardoso dos; SILVA, Maria Edna Manguieira da. O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.37, n.170, p.34-47, abr. 2008.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor: regulação no Brasil.** 2.ed São Paulo: Peirópolis, 2001.

Recita Federal do Brasil. Disponível em:

<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/dipj/2000/Orientacoes/PISSalarios.htm>. Acesso em: Maio de 2011.

VEIGA, Sandra Mayrink; RECH, Daniel. **Associações: como constituir sociedades civis sem fins lucrativos.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Plano de Receitas Mensal

<b>Orçamento de Receitas</b>													
<b>Mensalidade de Associados</b>	<b>Projetado para 2011</b>	<b>Jan 2011</b>	<b>Fev 2011</b>	<b>Mar 2011</b>	<b>Abr 2011</b>	<b>Mai 2011</b>	<b>Jun 2011</b>	<b>Jul 2011</b>	<b>Ago 2011</b>	<b>Set 2011</b>	<b>Out 2011</b>	<b>Nov 2011</b>	<b>Dez 2011</b>
Qt. Associados por mês		265	276	276	263	290	281	263	273	280	275	277	275
V.L.R. Arrecadação	46.670,25	3.742,46	3.824,74	3.689,89	3.840,62	4.062,18	3.842,38	3.652,75	3.967,51	4.068,54	3.868,39	3.942,39	3.968,40
Média de mensalidades por Associado	14,17	14,12	13,86	13,37	14,60	14,01	13,67	14,65	14,53	14,53	14,07	14,23	14,43
<b>Locação de Espaços</b>	<b>Projetado para 2011</b>	<b>Jan 2011</b>	<b>Fev 2011</b>	<b>Mar 2011</b>	<b>Abr 2011</b>	<b>Mai 2011</b>	<b>Jun 2011</b>	<b>Jul 2011</b>	<b>Ago 2011</b>	<b>Set 2011</b>	<b>Out 2011</b>	<b>Nov 2011</b>	<b>Dez 2011</b>
Campo Suíço	R\$ 4.200,00	R\$ 350,00											
Campo	R\$ 2.250,00	R\$ 187,50											
Ginásio	R\$ 39.825,00	R\$ 3.318,75											
Salão	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.250,00	R\$ -	R\$ 1.250,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -				
Churrasqueira	R\$ 1.700,00	R\$ 141,67											
<b>LOCAÇÃO TOTAL</b>	<b>R\$ 50.475,00</b>	<b>R\$ 4.206,25</b>											
<b>Eventos realizados</b>	<b>Projetado para 2011</b>	<b>Jan 2011</b>	<b>Fev 2011</b>	<b>Mar 2011</b>	<b>Abr 2011</b>	<b>Mai 2011</b>	<b>Jun 2011</b>	<b>Jul 2011</b>	<b>Ago 2011</b>	<b>Set 2011</b>	<b>Out 2011</b>	<b>Nov 2011</b>	<b>Dez 2011</b>
Festa Julina	R\$ 6.000,00	R\$ -	R\$ 6.000,00	R\$ -									
Jantar Dançante	R\$ 9.000,00	R\$ -	R\$ 9.000,00	R\$ -									
<b>LOCAÇÃO TOTAL</b>	<b>R\$ 15.000,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 6.000,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 9.000,00</b>	<b>R\$ -</b>					

## APÊNDICE B – Plano de Despesas Mensal

<b>Orçamento de Custos e Despesas</b>		<b>2011</b>	<b>Jan 2011</b>	<b>Fev 2011</b>	<b>Mar 2011</b>	<b>Abr 2011</b>	<b>Mai 2011</b>	<b>Jun 2011</b>	<b>Jul 2011</b>	<b>Ago 2011</b>	<b>Set 2011</b>	<b>Out 2011</b>	<b>Nov 2011</b>	<b>Dez 2011</b>
Salários	- 9.472,16	- 756,26	- 756,26	- 756,26	- 756,26	- 756,26	- 756,26	- 812,98	- 812,98	- 812,98	- 812,98	- 812,98	- 812,98	- 812,98
INSS Funcionário	- 757,77	- 60,50	- 60,50	- 60,50	- 60,50	- 60,50	- 60,50	- 65,04	- 65,04	- 65,04	- 65,04	- 65,04	- 65,04	- 65,04
Férias	- 263,12	- 21,01	- 21,01	- 21,01	- 21,01	- 21,01	- 21,01	- 22,58	- 22,58	- 22,58	- 22,58	- 22,58	- 22,58	- 22,58
INSS sobre Férias	- 21,05	- 1,68	- 1,68	- 1,68	- 1,68	- 1,68	- 1,68	- 1,81	- 1,81	- 1,81	- 1,81	- 1,81	- 1,81	- 1,81
13º salário	- 789,35	- 63,02	- 63,02	- 63,02	- 63,02	- 63,02	- 63,02	- 67,75	- 67,75	- 67,75	- 67,75	- 67,75	- 67,75	- 67,75
INSS sobre 13º	- 63,15	- 5,04	- 5,04	- 5,04	- 5,04	- 5,04	- 5,04	- 5,42	- 5,42	- 5,42	- 5,42	- 5,42	- 5,42	- 5,42
NSS emp. + RAT + Terc. 26,78%	- 2.536,64	- 202,53	- 202,53	- 202,53	- 202,53	- 202,53	- 202,53	- 217,72	- 217,72	- 217,72	- 217,72	- 217,72	- 217,72	- 217,72
FGTS	- 820,92	- 65,54	- 65,54	- 65,54	- 65,54	- 65,54	- 65,54	- 70,46	- 70,46	- 70,46	- 70,46	- 70,46	- 70,46	- 70,46
Pis s/ folha	- 884,07	- 70,58	- 70,58	- 70,58	- 70,58	- 70,58	- 70,58	- 75,88	- 75,88	- 75,88	- 75,88	- 75,88	- 75,88	- 75,88
<b>Pessoal</b>	<b>- 14.850,45</b>	<b>- 1.185,66</b>	<b>- 1.185,66</b>	<b>- 1.274,59</b>	<b>- 1.274,59</b>	<b>- 1.274,59</b>	<b>- 1.274,59</b>	<b>- 1.274,59</b>	<b>- 1.274,59</b>	<b>- 1.274,59</b>				
<b>Energia</b>	<b>- 14.870,25</b>	<b>- 1.086,02</b>	<b>- 1.127,73</b>	<b>- 1.125,75</b>	<b>- 1.099,99</b>	<b>- 1.109,06</b>	<b>- 1.133,89</b>	<b>- 1.145,24</b>	<b>- 1.145,24</b>	<b>- 1.468,65</b>	<b>- 1.582,23</b>	<b>- 1.793,78</b>	<b>- 1.109,50</b>	<b>- 1.088,41</b>
<b>Água e Esgoto</b>	<b>- 3.286,26</b>	<b>- 270,22</b>	<b>- 251,78</b>	<b>- 252,45</b>	<b>- 299,53</b>	<b>- 278,12</b>	<b>- 288,48</b>	<b>- 287,73</b>	<b>- 287,73</b>	<b>- 283,65</b>	<b>- 287,56</b>	<b>- 268,40</b>	<b>- 265,28</b>	<b>- 253,06</b>
Dia do trabalhador	- 5.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Festa Juliana	- 3.880,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Festa dia das Crianças	- 2.920,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jantar Dançante	- 4.600,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Eventos</b>	<b>- 16.900,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Honorários Profissionais</b>	<b>- 1.800,00</b>	<b>- 150,00</b>	<b>- 150,00</b>	<b>- 150,00</b>	<b>- 150,00</b>	<b>- 150,00</b>	<b>- 150,00</b>	<b>- 150,00</b>	<b>- 150,00</b>	<b>- 150,00</b>				
Revitalização do espaço da piscinas	- 6.900,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Iluminação quadra e campo	- 8.800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diversos	- 6.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenção e reparos	- 22.200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material de Limpeza	- 2.834,31	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19	- 236,19
Despesas Diversas	- 6.022,49	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87	- 501,87
Resultado Financeiro	- 175,00	- 14,58	- 12,65	- 14,58	- 67,50	- 14,58	- 15,05	- 18,70	- 14,58	- 14,58	- 14,58	- 15,68	- 14,58	- 14,58
<b>DESPESAS TOTAIS</b>	<b>- 82.938,76</b>	<b>- 3.444,55</b>	<b>- 4.690,59</b>	<b>- 5.716,51</b>	<b>- 3.540,75</b>	<b>- 10.350,49</b>	<b>- 2.475,08</b>	<b>- 14.394,33</b>	<b>- 14.394,33</b>	<b>- 12.729,54</b>	<b>- 4.047,03</b>	<b>- 8.629,16</b>	<b>- 8.152,02</b>	<b>- 4.768,71</b>

## APÊNDICE C – Demonstrativo do Resultado Projetado

Demonstração do Resultado	2011	Jan 2011	Fev 2011	Mar 2011	Abr 2011	Mai 2011	Jun 2011	Jul 2011	Ago 2011	Sep 2011	Out 2011	Nov 2011	Dez 2011
<b>Receita Bruta</b>	<b>112.145,25</b>	<b>7.740,38</b>	<b>7.822,66</b>	<b>8.937,81</b>	<b>7.838,54</b>	<b>8.060,10</b>	<b>7.840,30</b>	<b>13.850,67</b>	<b>7.965,43</b>	<b>9.316,46</b>	<b>7.866,31</b>	<b>16.940,31</b>	<b>7.966,32</b>
Locação de Bens Móveis e Imóveis	50.475,00	3.997,92	3.997,92	5.247,92	3.997,92	3.997,92	3.997,92	3.997,92	3.997,92	5.247,92	3.997,92	3.997,92	3.997,92
Mensalidades de Associados	46.670,25	3.742,46	3.824,74	3.689,89	3.840,62	4.062,18	3.842,38	3.852,75	3.967,51	4.068,54	3.868,39	3.942,39	3.968,40
Eventos e Ingressos	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	9.000,00	0,00
<b>Receita Líquida</b>	<b>112.145,25</b>	<b>7.740,38</b>	<b>7.822,66</b>	<b>8.937,81</b>	<b>7.838,54</b>	<b>8.060,10</b>	<b>7.840,30</b>	<b>13.850,67</b>	<b>7.965,43</b>	<b>9.316,46</b>	<b>7.866,31</b>	<b>16.940,31</b>	<b>7.966,32</b>
<b>Despesas com pessoal</b>	<b>(14.092,67)</b>	<b>(1.125,16)</b>	<b>(1.125,16)</b>	<b>(1.125,16)</b>	<b>(1.125,16)</b>	<b>(1.125,16)</b>	<b>(1.209,55)</b>	<b>(1.209,55)</b>	<b>(1.209,55)</b>	<b>(1.209,55)</b>	<b>(1.209,55)</b>	<b>(1.209,55)</b>	<b>(1.209,55)</b>
Salários	(8.714,38)	(695,76)	(695,76)	(695,76)	(695,76)	(695,76)	(747,94)	(747,94)	(747,94)	(747,94)	(747,94)	(747,94)	(747,94)
Férias	(263,12)	(21,01)	(21,01)	(21,01)	(21,01)	(21,01)	(22,58)	(22,58)	(22,58)	(22,58)	(22,58)	(22,58)	(22,58)
Encargos de Pessoal	(5.115,18)	(408,40)	(408,40)	(408,40)	(408,40)	(408,40)	(439,03)	(439,03)	(439,03)	(439,03)	(439,03)	(439,03)	(439,03)
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>(67.913,31)</b>	<b>(2.244,31)</b>	<b>(3.517,58)</b>	<b>(4.516,27)</b>	<b>(2.287,59)</b>	<b>(9.150,25)</b>	<b>(1.185,44)</b>	<b>(13.101,04)</b>	<b>(11.440,37)</b>	<b>(2.757,86)</b>	<b>(7.370,25)</b>	<b>(6.862,85)</b>	<b>(3.479,54)</b>
Água e Esgoto	(3.286,26)	(270,22)	(251,78)	(252,45)	(299,53)	(278,12)	(288,48)	(287,73)	(283,65)	(287,56)	(268,40)	(265,28)	(253,06)
Energia Elétrica	(14.870,25)	(1.066,02)	(1.127,73)	(1.125,75)	(1.099,99)	(1.109,06)	(1.133,89)	(1.145,24)	(1.468,65)	(1.582,23)	(1.793,78)	(1.109,50)	(1.068,41)
Despesas com eventos	(16.900,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	(5.500,00)	0,00	(3.880,00)	0,00	0,00	(2.920,00)	(4.600,00)	0,00
Honorários Profissionais	(1.800,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)
Manutenção e Reparos	(22.200,00)	0,00	(1.250,00)	(2.250,00)	0,00	(1.375,00)	1.125,00	(6.900,00)	(8.800,00)	0,00	(1.500,00)	0,00	(1.250,00)
Material de Limpeza	(2.834,31)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)
Despesas diversas	(6.022,49)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)
<b>Resultado Bruto</b>	<b>30.139,27</b>	<b>4.370,91</b>	<b>3.179,92</b>	<b>3.296,38</b>	<b>4.425,79</b>	<b>(2.215,31)</b>	<b>5.445,31</b>	<b>(459,92)</b>	<b>(4.684,49)</b>	<b>5.349,05</b>	<b>(713,49)</b>	<b>8.867,91</b>	<b>3.277,23</b>
<b>Despesas / Receitas Financeiras</b>	<b>(175,00)</b>	<b>(14,58)</b>	<b>(14,58)</b>	<b>(14,58)</b>	<b>(14,58)</b>	<b>(14,58)</b>	<b>(14,58)</b>						
<b>Superávit do Exercício</b>	<b>29.964,27</b>	<b>4.356,32</b>	<b>3.165,33</b>	<b>3.281,79</b>	<b>4.411,20</b>	<b>(2.229,90)</b>	<b>5.430,73</b>	<b>(474,50)</b>	<b>(4.699,07)</b>	<b>5.334,47</b>	<b>(728,07)</b>	<b>8.853,33</b>	<b>3.262,65</b>

## APÊNDICE D – Fluxo de Caixa Projetado

<b>Premissas Fluxo de caixa Projetado</b>		Jan 2011	Fev 2011	Mar 2011	Abr 2011	Mai 2011	Jun 2011	Jul 2011	Ago 2011	Set 2011	Out 2011	Nov 2011	Dez 2011
* Receber locação à vista		7.740,38	7.822,66	8.937,81	7.838,54	8.060,10	7.840,30	13.850,67	7.965,43	9.316,46	7.866,31	16.940,31	7.966,32
* Efetuar o pagamento das despesas mensais à vista		3.742,46	3.824,74	3.689,89	3.840,62	4.062,18	3.842,38	3.852,75	3.967,51	4.068,54	3.868,39	3.942,39	3.968,40
* Quitação de investimentos deve ser realizado por meio de parcelamento do financiamento		3.997,92	3.997,92	5.247,92	3.997,92	3.997,92	3.997,92	3.997,92	3.997,92	5.247,92	3.997,92	3.997,92	3.997,92
Eventos e Ingressos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	9.000,00	0,00
<b>SÁIDAS</b>		<b>(3.429,97)</b>	<b>(4.703,24)</b>	<b>(5.701,93)</b>	<b>(3.473,25)</b>	<b>(10.335,91)</b>	<b>(2.460,03)</b>	<b>(14.375,63)</b>	<b>(12.714,96)</b>	<b>(4.032,45)</b>	<b>(8.644,84)</b>	<b>(8.137,44)</b>	<b>(4.754,13)</b>
Pessoal		(1.185,66)	(1.185,66)	(1.185,66)	(1.185,66)	(1.185,66)	(1.274,59)	(1.274,59)	(1.274,59)	(1.274,59)	(1.274,59)	(1.274,59)	(1.274,59)
Energia		(1.086,02)	(1.127,73)	(1.125,75)	(1.099,99)	(1.109,06)	(1.133,89)	(1.145,24)	(1.468,65)	(1.582,23)	(1.793,78)	(1.109,50)	(1.088,41)
Água e Esgoto		(270,22)	(251,78)	(252,45)	(299,53)	(278,12)	(288,48)	(287,73)	(283,65)	(287,56)	(268,40)	(265,28)	(253,06)
Honorários Profissionais		(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)
Eventos		0,00	0,00	0,00	0,00	(5.500,00)	0,00	(3.880,00)	0,00	0,00	(2.920,00)	(4.600,00)	0,00
Manutenção e reparos		0,00	(1.250,00)	(2.250,00)	0,00	(1.375,00)	1.125,00	(6.900,00)	(8.800,00)	0,00	(1.500,00)	0,00	(1.250,00)
Material de Limpeza		(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)	(236,19)
Despesas Diversas		(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)	(501,87)
<b>GERAÇÃO DE CAIXA</b>		<b>4.310,41</b>	<b>3.119,42</b>	<b>3.235,88</b>	<b>4.365,29</b>	<b>(2.275,81)</b>	<b>5.380,27</b>	<b>(524,96)</b>	<b>(4.749,53)</b>	<b>5.284,01</b>	<b>(778,53)</b>	<b>8.802,87</b>	<b>3.212,19</b>
<b>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</b>		<b>(14,58)</b>	<b>12,65</b>	<b>(14,58)</b>	<b>(67,50)</b>	<b>(14,58)</b>	<b>(15,05)</b>	<b>(18,70)</b>	<b>(14,58)</b>	<b>(14,58)</b>	<b>15,68</b>	<b>(14,58)</b>	<b>(14,58)</b>
Entradas Financeiras		0,00	12,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,68	0,00	0,00
Saídas Financeiras		(14,58)	0,00	(14,58)	(67,50)	(14,58)	(15,05)	(18,70)	(14,58)	(14,58)	0,00	(14,58)	(14,58)
<b>INVESTIMENTOS</b>		<b>(2.900,00)</b>	<b>(2.900,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(23.000,00)</b>
Investimentos Permanente		(2.900,00)	(2.900,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	(23.000,00)
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>		<b>1.395,82</b>	<b>232,07</b>	<b>3.221,29</b>	<b>4.297,79</b>	<b>(2.290,40)</b>	<b>5.365,22</b>	<b>(543,66)</b>	<b>(4.764,11)</b>	<b>5.269,43</b>	<b>(762,85)</b>	<b>8.788,29</b>	<b>(19.802,39)</b>
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>		<b>6.345,81</b>	<b>7.741,63</b>	<b>7.973,70</b>	<b>11.194,99</b>	<b>15.492,78</b>	<b>13.202,38</b>	<b>18.567,60</b>	<b>18.023,94</b>	<b>13.259,83</b>	<b>18.529,25</b>	<b>17.766,40</b>	<b>26.554,69</b>
<b>SALDO DE CAIXA ATUAL</b>		<b>7.741,63</b>	<b>7.973,70</b>	<b>11.194,99</b>	<b>15.492,78</b>	<b>13.202,38</b>	<b>18.567,60</b>	<b>18.023,94</b>	<b>13.259,83</b>	<b>18.529,25</b>	<b>17.766,40</b>	<b>26.554,69</b>	<b>6.752,30</b>

## APÊNDICE E – Balanço Patrimonial Projetado

<b>Balanço Patrimonial Projetado</b>			
<b>ATIVO</b>	<b>Projeção 2011</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>Projeção 2011</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>6.752,30</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>2.236,72</b>
Disponibilidades	<u>6.752,30</u>	Obrigações de Funcionamento	<u>2.236,72</u>
Bens numerários	<b>6.752,30</b>	Obrigações Fiscais	<u>75,88</u>
Caixa	6.752,30	Pis a Recolher	75,88
		<b>Obrigações Trabalhistas</b>	<b>747,94</b>
		Salários a pagar	747,94
		<b>Obrigações Sociais</b>	<b>360,44</b>
		Fgts a recolher	70,46
		Previdência social	289,98
		<b>Provisões</b>	<b>1.052,47</b>
		13º Salário e encargos	789,35
		Férias, Adicionais e Encargos	263,12
		<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>55.383,80</b>
		Emprestimos e Financiamentos	55.383,80
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>87.296,44</b>	<b>PATRIMONIO LÍQUIDO</b>	<b>36.428,22</b>
Imobilizado	<u>87.296,44</u>	<b>RESERVAS OU DÉFICITS ACUMULADOS</b>	<b>36.428,22</b>
Bens em operação - Custo Corrigido	<b>87.296,44</b>	<b>Reservas acumuladas</b>	<b>48.670,01</b>
Moveis e Utensílios	7.220,00	Reserva para Investimento de Exercícios anteriores	18.705,74
Maquinas e Equipamentos	7.015,01	Reserva do Exercício	29.964,27
Obras Preliminares e Complementares	73.061,43	<b>Déficits acumulados</b>	<b>-12.241,79</b>
		(-) Déficits de Exercícios anteriores	-12.241,79
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>94.048,74</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>94.048,74</b>

## **ANEXOS**

## I. Resultado do Exercício 2009 e 2010

RESULTADO DO EXERCÍCIO			
	2010	2009	A H
<b>Receita Bruta</b>	<b>91.732,44</b>	<b>81.155,32</b>	<b>13%</b>
Mensalidades de Associados	44.260,44	42.556,71	4%
Locação de Bens Móveis e Imóveis	45.868,50	38.198,61	20%
Eventos e Ingressos	1.603,50	400,00	301%
<b>Receita Líquida</b>	<b>91.732,44</b>	<b>81.155,32</b>	<b>13%</b>
<b>Despesas com pessoal</b>	<b>- 15.008,60</b>	<b>- 16.133,49</b>	<b>-7%</b>
Salários	- 7.562,60	- 8.126,60	-7%
Férias	- 2.969,73	- 2.415,06	23%
Encargos de Pessoal	- 4.476,27	- 5.591,83	-20%
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>- 71.307,67</b>	<b>- 63.356,34</b>	<b>13%</b>
Água e Esgoto	- 2.090,39	- 1.765,21	18%
Despesas com eventos	- 16.318,34	- 14.183,47	15%
Energia Elétrica	- 12.695,48	- 18.057,16	-30%
Honorários Profissionais	- 1.815,30	- 2.025,00	-10%
Manutenção e Reparos	- 30.660,00	- 15.668,01	96%
Material de Limpeza	- 2.495,65	- 3.957,47	-37%
Despesas diversas	- 5.232,51	- 7.700,02	-32%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>5.416,17</b>	<b>1.665,49</b>	
<b>Despesas / Receitas Financeiras</b>	<b>- 283,95</b>	<b>- 656,04</b>	<b>-57%</b>
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>5.132,22</b>	<b>1.009,45</b>	<b>408%</b>

## II. Balanço Patrimonial 2009 e 2010

ATIVO	2010	2009	A. H	PASSIVO	2010	2009	A. H
<b>CIRCULANTE</b>				<b>CIRCULANTE</b>			
Disponibilidades	<u>6.345,81</u>	<u>4.669,40</u>	36%	Obrigações de Funcionamento	<u>5.316,86</u>	<u>4.757,67</u>	12%
Bens numerários	<u>6.345,81</u>	<u>4.669,40</u>	36%	Obrigações Fiscais	<u>47,90</u>	<u>30,53</u>	57%
Caixa	6.345,81	4.669,40	36%	Pis a Recolher	47,90	30,53	57%
				<b>Obrigações Trabalhistas</b>	<u>695,76</u>	<u>695,76</u>	0%
				Salários a pagar	695,76	695,76	0%
				<b>Obrigações Sociais</b>	<u>928,07</u>	<u>386,25</u>	140%
				Fgts a recolher	50,63	115,52	-56%
				Previdência social	877,44	270,73	224%
				<b>Provisões</b>	<u>3.645,13</u>	<u>3.645,13</u>	0%
				13º Salário e encargos	1.224,04	1.224,04	0%
				Férias, Adicionais e Encargos	2.421,09	2.421,09	0%
<b>NÃO CIRCULANTE</b>							
Imobilizado	<u>5.435,00</u>	<u>1.420,00</u>	283%	<b>PATRIMONIO LÍQUIDO</b>	<u>6.463,95</u>	<u>1.331,73</u>	385%
Bens em operação - Custo Corrigido	<u>5.435,00</u>	<u>1.420,00</u>	283%	<b>RESERVAS OU DÉFICITS ACUMULADOS</b>	<u>6.463,95</u>	<u>1.331,73</u>	385%
Movéis e Utensílios	1.420,00	1.420,00	0%	Lucros acumulados	<u>18.705,74</u>	<u>13.573,52</u>	38%
Máquinas e Equipamentos	2.815,00	-	-	Reserva para Investimento de Exercícios anteriores	13.573,52	12.564,07	8%
Obras Preliminares e Complementares	1.200,00	-	-	Reserva do Exercício	5.132,22	1.009,45	408%
				<b>Déficits acumulados</b>	<u>-12.241,79</u>	<u>-12.241,79</u>	0%
				(-) Déficits de Exercícios anteriores	-12.241,79	-12.241,79	0%
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<u>11.780,81</u>	<u>6.089,40</u>	93%	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<u>11.780,81</u>	<u>6.089,40</u>	93%