



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA SAÚDE



ARS NORTE

Administração Regional
de Saúde do Norte, I.P.

Relatório de Gestão

2016

Administração Regional Saúde Norte, IP

Ritil
L 3

ÍNDICE

1. Caracterização Geral	3
1.1. Elementos de Identificação.....	3
1.2. Organograma	6
1.3. Recursos Humanos.....	6
2. Atividade desenvolvida.....	8
2.1. Movimento Assistencial	8
2.2. Atividade dos Serviços Centrais.....	12
3 . Análise Económica e Financeira	13
3.1. Demonstração de Resultados	13
3.2. Receitas Cobradas, Despesas Pagas e Dívidas	16
Anexos.....	18



1. Caracterização Geral

1.1. Elementos de Identificação

Designação: Administração Regional de Saúde do Norte, IP (ARS Norte, IP)

N.º de Identificação: 503 135 593

Endereço: Rua de Santa Catarina, 1288, 4000-447 Porto

Enquadramento Geral:

Em resultado do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) as Administrações Regionais de Saúde (ARS) adotaram um novo modelo organizativo, na sequência do exposto no preâmbulo do Decreto-Lei n.º 222/2007, de 29 de maio, que aprovou a orgânica das ARS. No âmbito do Compromisso Eficiência, o XIX Governo Constitucional determinou as linhas gerais do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), afirmando que o primeiro e mais importante impulso do Plano deveria ser dado no processo de preparação das leis orgânicas dos ministérios e dos respetivos serviços.

Neste contexto o Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, veio aprovar a nova orgânica do Ministério da Saúde (MS), pelo que concretizado o modelo estrutural e orgânico do Ministério, importava rever a orgânica de cada serviço, nomeadamente a das ARS, sendo tal desiderato concretizado pelo Decreto-Lei n.º 22/2012, de 30 de janeiro. Assim, as ARS reestruturam o seu modelo de funcionamento, permitindo simplificar e eliminar, no contexto do Ministério e da reorganização nele operada, estruturas e hierarquias cujas competências podem ser exercidas dum modo mais eficiente.

De acordo com o preconizado no Decreto-Lei n.º 22/2012, de 30 de janeiro, as ARS:

- São institutos públicos integrados na administração indireta do Estado, dotadas de autonomia administrativa, financeira e património próprio – cfr. n.º 1 do art.º 1.º;
- Prosseguem as suas atribuições, sob superintendência e tutela do membro do governo responsável pela área da saúde – cfr. n.º 2 do art.º 1.º.

O art.º 3.º do citado diploma evidencia a missão das ARS, ou seja, *"garantir à população da respetiva área geográfica de intervenção o acesso à prestação de cuidados de saúde de qualidade,*

Portugal
ARS
3



ARS NORTE

Administração Regional
de Saúde do Norte, I.P.

Relatório de Gestão de 2016
ARS Norte, I.P.

adequando os recursos disponíveis às necessidades e cumprir e fazer cumprir políticas e programas de saúde na sua área de intervenção".

São atribuições das ARS no âmbito das circunscrições territoriais respetivas nomeadamente:

- Executar a política nacional de saúde, de acordo com as políticas globais e sectoriais, visando o seu ordenamento racional e a otimização dos recursos;
- Participar na definição das medidas de coordenação intersectorial de planeamento, tendo como objetivo a melhoria da prestação de cuidados de saúde;
- Colaborar na elaboração do Plano Nacional de Saúde e acompanhar a respetiva execução a nível regional;
- Desenvolver e fomentar atividades no âmbito da saúde pública, de modo a garantir a proteção e promoção da saúde das populações;
- Assegurar o planeamento regional dos recursos humanos, financeiros e materiais, incluindo a execução dos necessários projetos de investimento, das instituições e serviços prestadores de cuidados de saúde, supervisionando a sua afetação;
- Orientar, prestar apoio técnico e avaliar o desempenho das instituições e serviços prestadores de cuidados de saúde, de acordo com as políticas definidas e com as orientações e normativos emitidos pelos serviços e organismos centrais competentes nos diversos domínios de intervenção;
- Emitir pareceres sobre planos diretores de unidades de saúde, bem como sobre a criação, modificação e fusão de serviços.

A Portaria n.º 153/2012, de 22 de maio aprovou os estatutos da ARSN, IP (publicados em anexo ao referido diploma), determinando a sua organização interna na sequência do Decreto-Lei n.º 22/2012, de 30 de janeiro, que definiu a missão e as atribuições das ARS. A ARSN, IP é constituída "por serviços centrais, e ainda por serviços desconcentrados designados por agrupamentos de centros de saúde do Serviço Nacional de Saúde (ACES) ". São serviços centrais da ARS:

- Departamento de Saúde Pública;
- Departamento de Estudos e Planeamento;
- Departamento de Contratualização;
- Departamento de Gestão e Administração Geral (no qual se encontra a UGF);



- Departamento de Recursos Humanos;
- Gabinete de Instalações e Equipamentos;
- Gabinete Jurídico e do Cidadão.

De acordo com os **censos de 2011** a ARS Norte, IP concentra aproximadamente 35% da população do continente, distribuída pelos 8 distritos conforme ilustra o quadro infra, sendo que cerca de 12% da respeitante a esta ARS se reporta aos 18 concelhos, pertencentes aos distritos de Aveiro, Guarda e Viseu, que transitaram da ARS Centro, IP.

Quadro 1 – População Residente

Distrito	Ano	
	2011	Peso %
Braga	848.165	23,0%
Bragança	136.252	3,7%
Porto	1.817.119	49,2%
V. Castelo	244.836	6,6%
Vila Real	206.661	5,6%
Aveiro (7 Concelhos)	323.378	8,8%
Guarda (1Concelho)	7.312	0,2%
Viseu (10 Concelhos)	105.886	2,9%
ARS Norte	3.689.609	35%
Continente	10.561.614	

O número de utentes sem médico de família (excluindo os sem médico por opção) perfaz 52.771, representando 1,4% da população inscrita. Salientar que mais de 98% dos utentes têm já médico de família atribuído, resultado para que muito contribuíram as USF, que englobam já cerca de 74% dos utentes inscritos na região norte.

Quadro 2 - Utentes Inscritos nos Centros de Saúde

	dez-16	Peso
Sem médico de família	52.771	1,43%
Sem médico de família por opção	4.814	0,13%
Com médico de família	3.630.954	98,44%
População Inscrita	3.688.539	100,00%
Inscritos nas USF mod A	997.833	27,05%
Inscritos nas USF mod B	1.716.165	46,53%

**1.2. Organograma** (Vide Anexo I)**1.3. Recursos Humanos**

O quadro 3 – Recursos Humanos evidencia o número de efetivos por grupo profissional. Os efetivos médicos (31%), enfermeiros (30%), assistentes técnicos (22%) e assistentes operacionais (9%) representam, no conjunto, 92% dos efetivos globais da ARS Norte, IP.

Dos 8.766 efetivos globais (independentemente do tipo de vínculo), 8% pertencem à estrutura central da ARS Norte, IP; no contexto dos Cuidados de Saúde Primários (CSP), médicos (33%) e enfermeiros (32%) representam 65% dos profissionais alocados a estes serviços de proximidade.

Note-se que a percentagem de técnicos superiores afetos aos CSP se cifra em 2% (nos Serviços Centrais 30%), o que face à implementação dos ACES e à maior exigência funcional destas estruturas evidencia carência de recursos a este nível.

Quadro 3 – Recursos Humanos

	Efetivos a 31-12-2016		
	Serviços Centrais	Cuidados de Saúde Primários	Total
Dirigente Superior	4	0	4
Dirigente Intermédio	9	0	9
Médico	45	2.639	2.684
Técnico Superior	205	171	376
Técnico Superior de Saúde	63	73	136
Enfermeiro	67	2.556	2.623
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	12	176	188
Assistente Técnico	188	1.728	1.916
Assistente Operacional	72	734	806
Informático	23	1	24
Outro Pessoal	0	0	0
Total	688	8.078	8.766

Fonte: Balanço Social

Do Balanço social foi, ainda, retirada a seguinte informação:

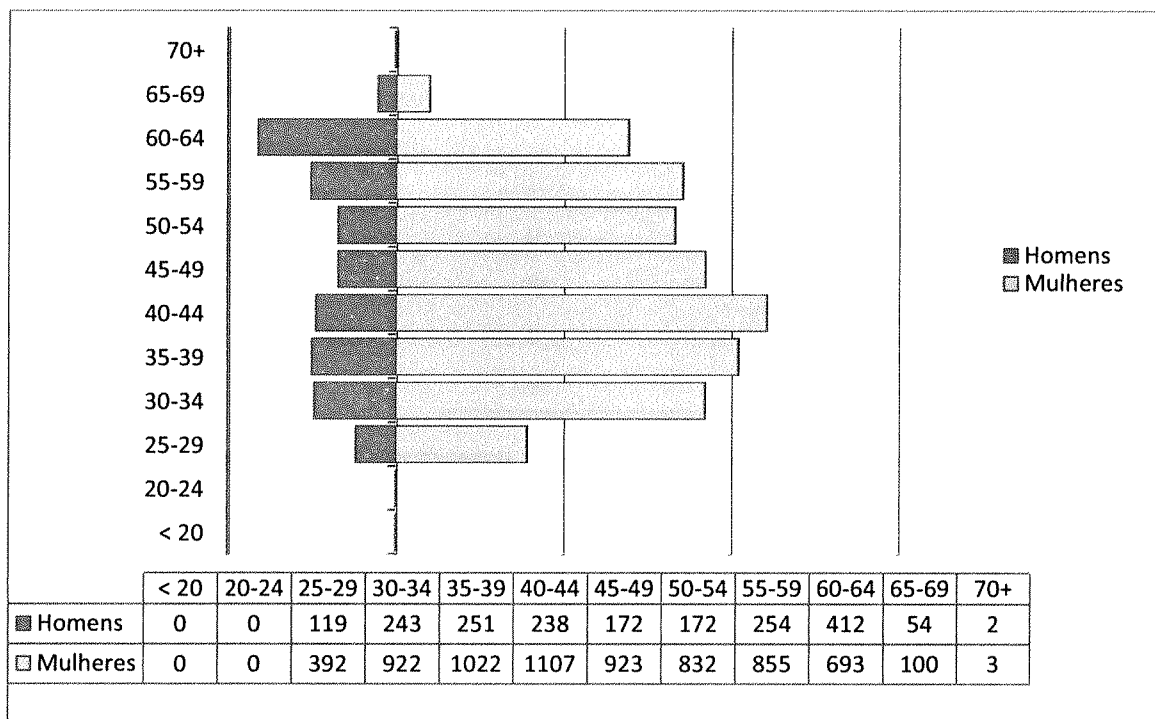
- No que concerne à modalidade de vinculação, o contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (7.376 profissionais) e o contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo (431 profissionais) representam cerca de 89% dos efetivos da ARS Norte, IP.
- Os profissionais da ARS Norte, IP são maioritariamente mulheres – 78%.



Esta disparidade é mais evidente nos grupos profissionais de enfermagem em que a população feminina atinge 87% e nos assistentes operacionais (82%) e assistentes técnicos (82%).

- A estrutura etária dos efetivos apresenta a seguinte distribuição:

Ilustração 1 - PIRÂMIDE ETÁRIA



3



ARS NORTE

Administração Regional
de Saúde do Norte, I.P.

Relatório de Gestão de 2016
ARS Norte, I.P.

2. Atividade Desenvolvida

2.1. Movimento Assistencial

Territorialmente a ARS Norte, IP encontra-se organizada, no que ao nível das infraestruturas de oferta de cuidados de saúde primários diz respeito, em 21 ACeS que dispõem no seu conjunto de 90 Centros de Saúde.

Quadro 4 – Número de Centros de Saúde, SAP e Unidades Funcionais

Centros de Saúde	TOTAL
C/ internamento	0
Ambulatório	90
SAP	3
Unidades Funcionais	505

As Unidades de Saúde Familiares (USF) assumem especial relevância na estratégia do Ministério da Saúde para a reforma dos Cuidados de Saúde Primários.

Em 2015 entraram em funcionamento 17 USF, alargando para 231 o n.º de Unidades criadas.

Quadro 5.1 – Unidades de Saúde Familiar

Região Norte	Candidaturas Entradas	Iniciaram Atividade
2006	60	15
2007	48	38
2008	21	17
2009	59	41
2010	27	30
2011	27	28
2012	23	17
2013	21	14
2014	8	14
2015	20	17
2016	9	10
Total:	323	241

1



A Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), que se constitui como um novo modelo organizacional criado pelos Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Saúde (Decreto-Lei nº 101/2006), é formada por um conjunto de instituições públicas e privadas, que prestam cuidados continuados de saúde e de apoio social.

A finalidade da RNCCI é criar um sistema integrado de serviços de saúde e de apoio social que capacitem os seus utentes no sentido da promoção da autonomia, através da implementação de um novo modelo de cuidados que pretende reabilitar e informar os utentes, implica o trabalho integrado e pró-ativo de equipas de saúde e de apoio social com o envolvimento dos utentes e familiares/cuidadores informais, respeitando as suas necessidades e preferências.

Destacar as parcerias estabelecidas, nomeadamente com Santas Casas de Misericórdia, que se consubstanciam num conjunto de unidades de internamento que têm assegurado uma importante capacidade de resposta no que concerne às Unidades de Média e Longa Duração.

As Unidades de Média e Longa Duração representam 91% da capacidade instalada da RNCCI (2.489 camas). No caso das Unidades de Média Duração o período de internamento poderá no limite atingir 90 dias, ao passo que os utentes encaminhados para Unidades de Longa Duração tendencialmente estarão internados por períodos superiores a 90 dias.

A proliferação destas tipologias de internamento atesta a enorme carência que existia no acompanhamento de pessoas que não necessitando de internamento hospitalar, não reuniam igualmente condições para apoio domiciliário.

Quadro 5.2 – Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI)

Tipologia	Capacidade Instalada (n.º camas)
Unidades de Convalescença	157
Unidades de Cuidados Paliativos	41
Unidades de Média Duração e Reabilitação	737
Unidades de Longa Duração e Manutenção	1534
Unidade de Ambulatório Pediátrica	10
Unidade de Cuidados Integrados Pediátricos nível 1	10
Total:	2.489

Distrito
3



ARS NORTE

Administração Regional
de Saúde do Norte, I.P.

Relatório de Gestão de 2016
ARS Norte, I.P.

O quadro 6 – Consultas de Ambulatório quantifica e caracteriza as consultas efetuadas pelos Centros de Saúde da ARS Norte, IP, no ano de 2016.

Quadro 6 – Consultas de Ambulatório

Designação	Total
Número de consultas de clínica geral	10.718.968
Planeamento familiar	305.076
Saúde materna	199.483
Saúde infantil (até 14 anos)	923.335
Adultos	8.798.813
Homens: 15-44 anos	855.782
Mulheres: 15-44 anos	1.309.493
Homens: 45-64 anos	1.415.578
Mulheres: 45-64 anos	1.958.917
Homens: +65 anos	1.344.748
Mulheres: +65 anos	1.914.295
Domicílio:	85.286
Homens:	28.554
Mulheres:	56.732
Atendimento permanente:	406.975
Homens:	166.395
Mulheres:	240.580
Número de consultas da especialidade	40.881
Homens:	19.630
Mulheres:	21.251
Total	11.166.824

Quadro 6.a) – Meios Complementares de Diagnóstico

Designação	Total
Elementos Complementares de Diagnóstico:	
Análises	96.475
Radiografias	35.402
Outros	13.152
Total	145.029

RS



O quadro 7 espelha os atos de enfermagem que assumem maior relevo bem como as visitas domiciliárias efetuadas no quadro dos cuidados prestados pelos ACeS.

Quadro 7 – Atos de Enfermagem

Designação	Total
Atos de enfermagem	
a) Visitas domiciliárias	815.239
b) Pensos e outros tratamentos	3.904
c) Injeções	21.144
d) Outros	236.604
Total = b)+ c) + d)	261.652

O quadro 8 – Serviços Requisitados no exterior respeita, nomeadamente, a atos relacionados com o sector convencionado.

Quadro 8 – Serviços requisitados no exterior

Designação	Total
Análises clínicas	17.605.940
Exames de anatomia patológica	285.563
Exames de radiologia	2.223.939
Eletrocardiogramas	314.930
Eletroencefalogramas	4.298
Exames de medicina nuclear	7.276
Tratamentos de medicina física e reabilitação	1.176.593



ARS NORTE

Administração Regional
de Saúde do Norte, I.P.

Relatório de Gestão de 2016
ARS Norte, I.P.

2.2. – Atividade dos Serviços Centrais

Para além da atividade central que se encontra vertida em **2.1. – Movimento Assistencial**, salientam-se algumas áreas de atuação suscetíveis de melhor caracterizar a atividade da ARS Norte, IP ao longo do ano de 2016, que se apresentam em documento separado e que fazem parte integrante do Relatório de Gestão de 2016 da ARS Norte, IP.



**3. Análise Económica e Financeira**

No plano económico-financeiro, para além das demonstrações financeiras e peças contabilísticas que enformam a prestação das contas, seleciona-se a informação que, em síntese, elucida e complementa a Demonstração de Resultados e os Fluxos Financeiros da ARS Norte, IP nos dois últimos exercícios.

3.1. Demonstração de Resultados**Custos e Perdas**

Em 2016 verificou-se um acréscimo de custos e perdas no valor de 55.156.368 euros, que corresponde a 3,9% comparativamente com o período homólogo.

A informação recolhida (vide quadro 9) permite retirar algumas ilações importantes que abaixo se registam:

- a) Relevância/impacto dos custos com Fornecimentos e Serviços Externos (73% do total) maioritariamente constituídos pelos subcontratos (97%), e imediatamente seguidos dos Custos com Pessoal (23%).
- b) Anote-se que cerca de 96% dos custos operacionais respeitam a fornecimentos e serviços externos e pessoal.
- c) Os valores relativos às rubricas 621 – Subcontratos e 64 – Custos com Pessoal, assumem uma parcela relevante nos custos totais, daí a análise detalhada nos Quadros 10 e 12, respetivamente.

Quadro 9 - Custos e Perdas

		Rúbricas		Variações		
Cod	Descrição	2015	%	2016	%	16/15
61	C. M. V. M. C.	20.952.169	1,49%	22.604.621	1,55%	7,9%
62	Forn. Serviços Externos	1.038.863.079	73,85%	1.079.389.381	73,83%	3,9%
63	Transf.correntes, conc. e prest. soc.	928	0,00%		0,00%	-100,0%
64	Custos com pessoal	319.905.880	22,74%	336.364.344	23,01%	5,1%
65	Outros custos e perdas operacionais	77.047	0,01%	81.707	0,01%	6,0%
66	Amortizações do exercício	15.464.951	1,10%	13.838.247	0,95%	-10,5%
67	Provisões do exercício	6.275.744	0,45%	1.408.332	0,10%	-77,6%
68	C. e perdas financeiras	2.681.029	0,19%	2.833.404	0,19%	5,7%
69	C. e perdas extraordinárias	2.569.188	0,18%	5.426.345	0,37%	111,2%
6	Custos e Perdas	1.406.790.014		1.461.946.381		3,9%

Ritaf
3



ARS NORTE

Administração Regional
de Saúde do Norte, I.P.

Relatório de Gestão de 2016
ARS Norte, I.P.

Subcontratos

Os custos com medicamentos (farmácias privadas) e convencionados (Quadro 10) representam aproximadamente 71% dos custos totais.

A parcela correspondente aos medicamentos corresponde a cerca de 42% do total dos custos com subcontratos, representando cerca de 30% dos custos totais. Face a 2015 observa-se um acréscimo de 0,6%, ou seja, 2.723.078 euros.

A faturação de subcontratos apresenta um aumento de 39.684.262 euros (4% face a 2015). Destacar o acréscimo verificado nos Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica que no conjunto perfaz 4.037.061 euros, bem como o aumento dos restantes Subcontratos, que face a 2015 evidenciam um acréscimo de 32.924.123, na ordem dos 10%.

Referir que, relativamente aos restantes subcontratos, incluem os encargos decorrentes da Parceria Público Privada de Braga, Hospital da Prelada, Hospital de Fafe, CRN e acordos com SC Misericórdias.

Quadro 10 - Subcontratos

Rúbricas	Variações				
	2015	%	2016	%	16/15
M. Comp. Diagnóstico	124.337.640	12,37%	122.654.503	11,74%	-1,35%
M. Comp. Terapêutica	101.131.952	10,06%	106.852.150	10,22%	5,66%
Medicamentos	432.596.484	43,03%	435.319.562	41,65%	0,63%
Internamentos	67.107.843	6,67%	46.931.524	4,49%	-30,07%
Transporte de doentes	16.354.116	1,63%	17.419.880	1,67%	6,52%
Trab.Exec. no exterior	37.594.925	3,74%	76.904.048	7,36%	104,56%
Restantes Subcontratos	226.290.486	22,51%	239.016.041	22,87%	5,62%
TOTAL	1.005.413.447		1.045.097.709		3,95%

Medicamentos

Os custos que decorrem da prescrição de medicamentos aos utentes do SNS merecem particular atenção no sentido da observância do mérito desta despesa, balizado nos requisitos da eficácia e da eficiência das despesas públicas.

Da análise da evolução do custo com medicamentos ressalta um acréscimo de 3.254.883 euros, que corresponde a 0,7%, comparativamente com o período homologado.

A

**Quadro 11 - Farmácias Privadas e Farmácias Hospitalares**

Rúbricas	2015		2016		Variações
		%		%	16/15
Farmácias Privadas	432.387.206	98,85%	435.319.562	98,78%	0,68%
Medicamentos	424.040.603	98,07%	433.583.143	99,60%	2,25%
Cuidados Farmacêuticos	990	0,00%	45 €	0,00%	-95,45%
Diabetes	8.345.612	1,93%	1.736.374	0,40%	-79,19%
Farmácias Hospitalares	5.037.500	1,15%	5.360.027	1,22%	6,40%
TOTAL	437.424.706		440.679.589		0,74%

Custos com Pessoal

O quadro 12 reflete, nos custos com o Pessoal, um aumento de 5%, que corresponde a 16.458.464 euros. Este crescimento resulta principalmente das reposições de vencimentos, contratação de novos colaboradores e a abertura de novas USF's.

Quadro 12 - Custos com Pessoal

		Rúbricas				Variações
Cod	Descrição	2015	%	2016	%	16/15
641	Remunerações Órgãos Directivos	220.957	0,07%	257.038	0,08%	16,33%
6421	Remunerações Base do Pessoal	166.299.121	51,98%	173.872.239	51,69%	4,55%
6422	Suplementos de Remunerações	58.175.214	18,19%	62.788.702	18,67%	7,93%
6424	Sub. Férias e Natal	32.855.950	10,27%	33.984.756	10,10%	3,44%
	Outros custos com pessoal	62.354.638	19,49%	65.461.609	19,46%	4,98%
64	Custos com pessoal	319.905.880		336.364.344		5,14%

Proveitos e Ganhos

Relativamente aos proveitos e ganhos, ressalta da leitura do quadro 13 que a principal fonte de receita se traduz nas transferências e subsídios correntes obtidos (95%). O valor global desta rubrica regista um aumento de 11,5% face ao ano anterior (147.478.744 euros).

Em termos globais, verifica-se um aumento na classe 7 – Proveitos e Ganhos, que perfaz 156.217.845 euros (+ 11,7%), em parte justificada pela evolução positiva das verbas recebidas da tutela.

Dist
3



ARS NORTE

Administração Regional
de Saúde do Norte, I.P.

Relatório de Gestão de 2016
ARS Norte, I.P.

Quadro 13 - Proveitos e Ganhos

Cod	Descrição	Rúbricas		Variações	
		2015	%	2016	16/15
71	Vendas e Prestações de Serviços	32.672.929	2,45%	31.376.355	-3,97%
72	Impostos e Taxas	5.950	0%	12.929	117,30%
73	Proveitos suplementares		0%		0%
74	Transf. e Subs. Correntes Obtidos	1.276.812.066	95,60%	1.424.290.810	11,55%
75	Trab. p/ própria entidade		0,00%		0,00%
76	Outros proveitos e ganhos operac.	15.361.278	1,15%	17.637.812	14,82%
78	Prov. e ganhos financ.	178.566	0,01%	298.860	67,37%
79	Prov. e ganhos extraord.	10.560.336	0,79%	18.192.203	72,27%
7	Proveitos e Ganhos	1.335.591.124		1.491.808.969	11,70%

Resultados

O quadro 14, que decompõe os resultados líquidos dos exercícios de 2016 e 2015, expressa um resultado positivo no exercício de 2016 em 29.862.588 euros.

Quadro 14 – Decomposição dos Resultados

	Valores		Variação
	2015	2016	16/15
81 - Res. Operacionais	-76.687.575	19.631.273	125,60%
82 - Res. Financeiros	-2.502.463	-2.534.544	-1,28%
83 - Res. Correntes	-79.190.038	17.096.729	121,59%
84 - Res. Extraordinários	7.991.148	12.765.859	59,75%
88 - Res. Líquidos	-71.198.890	29.862.588	141,94%

3.2. Receitas Cobradas, Despesas Pagas e Dívidas

Da análise do quadro 15 ressalta, em 2016 uma variação positiva de 139.048.473 euros, ou seja, na ordem dos 10,5% nos recebimentos e 146.778.664 euros, ou seja, na ordem dos 11,1%, nos pagamentos face ao ano anterior.

A receita cobrada do exercício apresenta um crescimento face a 2015 de 146.691.346 euros (11,2%), sendo que a despesa paga do exercício regista igualmente um aumento de 87.395.442 euros (8,0%). Salientar que a despesa paga de exercícios anteriores ascende a 288.882.244 euros, representando 20% do total da despesa paga.

12



w R.H.

Quadro 15 – Receitas cobradas, Despesas pagas e Dívidas

	Valores		Variação
	2015	2016	2016 / 15
Receitas Cobradas	1.327.720.954	1.466.769.427	10,47%
Do Exercício	1.306.816.598	1.453.507.944	11,23%
Transf. e Subs. Correntes obtidos	1.276.812.066	1.424.290.810	11,55%
Subsídios de Investimento	407.494	892.602	119,05%
Receitas Próprias	29.597.039	28.324.532	-4,30%
Taxas moderadoras	27.091.554	24.331.328	-10,19%
Prestações Serviços (outras)	1.067.138	928.929	-12,95%
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	731.660	2.516.865	243,99%
Outras Receitas	706.687	547.410	-22,54%
De Exercícios Anteriores	20.904.356	13.261.483	-36,56%
Despesas Pagas	1.319.192.380	1.465.971.044	11,13%
Do Exercício	1.089.693.358	1.177.088.800	8,02%
Medicamentos	309.139.030	360.923.669	16,75%
Convencionados	460.827.579	488.406.784	5,98%
Pessoal	269.841.761	284.536.604	5,45%
Outras Despesas	49.884.988	43.221.743	-13,36%
De Exercícios Anteriores	229.499.021	288.882.244	25,88%
Saldo Final – Fundos Próprios	8.528.575	798.384	-90,64%

ARS Norte, em 13 de Abril de 2017

O CONSELHO DIRETIVO