



# Universidade Norte do Paraná

---

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO  
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO

ALBERTO ERNANDE DE ALENCAR  
DELAINE DE ASSIS ORLANDO  
ELIAS LOURENÇO DA SILVA

## **ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:** Planejamento e Análise Financeira

ALBERTO ERNANDE DE ALENCAR  
DELAINE DE ASSIS ORLANDO  
ELIAS LOURENÇO DA SILVA

**ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA**  
Planejamento e Análise Financeira

Trabalho do Curso de Bacharel de Administração  
apresentado à Universidade Norte do Paraná -  
UNOPAR, como requisito parcial para a obtenção de  
média bimestral na disciplina Administração  
Orçamentária.

Prof. Thiago Nunes Bazoli

Marabá  
2010

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	3
2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA.....	4
2.1	APLICABILIDADE DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NAS EMPRESAS (PRESTADORAS DE SERVIÇOS, COMERCIAL E INDÚSTRIAL).....	7
2.2	ORÇAMENTO: .....	8
2.3	ETAPAS E PERÍODOS ORÇAMENTÁRIOS:.....	8
2.3.1	ETAPAS ORÇAMENTÁRIAS.....	9
2.4	TIPOS DE ORÇAMENTO:.....	10
2.5	A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO APLICADO AO PLANO DE NEGÓCIOS.....	11
2.6	A NECESSIDADE DE SE CRUZAR O PLANEJAMENTO COM A EXECUÇÃO REAL E SUAS MEDIDAS CORRETIVAS .....	12
3	EXERCÍCIOS PORPOSTOS: .....	14
3.1	EXERCÍCIO 1 .....	14
3.2	EXERCÍCIOS 2 .....	14
3.3	EXERCÍCIOS 3 .....	16
4	CONCLUSÃO .....	17
	REFERÊNCIAS.....	18

## 1 INTRODUÇÃO

Esta etapa deve conter parágrafos que falem sobre a importância do tema escolhido, sua relevância e aplicabilidade.

O presente trabalho refere-se a Administração Financeira e Orçamentária, em especial ao planejamento orçamentário, pois num mundo globalizado onde as tendências de mercado são cada vez mais expressiva e requer maior atenção, é preciso conhecer “o ciclo financeiro da empresa”, saber sua real situação para a partir daí decidir o que, como, quando e para quem investir.

Planejar sem sombra de dúvida é o foco principal de toda e qualquer empresa, sem planejamento de suas metas para vendas de produtos ou serviços, produção ou simples reposição de estoque, bem como projetar e honrar compromissos com os fornecedores atuais ou futuros certamente torna-se uma missão quase que impossível, em vista disso é cada vez mais frequentemente a criação de departamentos financeiros nas organizações com o intuito de fiscalizar, gerenciar, planejar, administrar e acima de tudo executar os orçamentos propostos e necessários para o crescimento da Empresa.

## 2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

Desde a antiguidade que o homem se planeja para adquirir ou manter os seus próprios recursos, sejam eles financeiros ou materiais, um exemplo disto, é o homem da pré-história que calculava o tempo que teria ficar isolado nas cavernas e assim fazia o orçamento do que iria necessitar e providenciava o estoque necessário de alimentos ou outros itens para se manter.

Hoje, com os avanços mercadológicos, as novas fórmulas de análise e planejamento financeiro, bem como as técnicas de gerenciamento e controle, surgiu e assim adotou-se a AFO - Administração Financeira e Orçamentária, que é a área da administração que trata dos assuntos relacionados ao conjunto de recursos disponíveis circulantes em espécie que serão usados em transações e negócios com transferência e circulação de dinheiro, está diretamente ligada a administração, economia e a contabilidade.

A AFO é a técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa.

É por falta de informações financeiras precisas para o controle e planejamento financeiro que a maioria das empresas pequenas brasileiras entram em falência até o quinto ano de existência, são indiscutivelmente necessárias as informações do balanço patrimonial, no qual se contabilizam os dados da gestão financeira, que devem ser analisados detalhadamente para a tomada de decisão, em vista disso, a administração financeira tem por objetivo principal o lucro, maximização dos investimentos, mas acima de tudo, o controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros, podendo ser em forma de investimentos, empréstimos entre outros, mas sempre visionando a viabilidade dos negócios, que proporcionem não somente o crescimento mas o desenvolvimento e estabilização.

A AFO pode ser dividida em áreas de atuação, que podem ser entendidas como tipos de meios de transações ou negócios financeiros. São estas:

1. *Finanças Corporativas*: Abrangem na maioria, relações com cooperações (sociedades anônimas).

2. *Investimentos*: São recursos depositados de forma temporária ou permanente em certo negócio ou atividade da empresa, em que se deve levar em conta os riscos e retornos potenciais ligados ao investimento em um ativo financeiro, o que leva a formar, determinar ou definir o preço ou valor agregado de um ativo financeiro, tal como a melhor composição para os tipos de ativos financeiros. Os ativos financeiros são classificados no Balanço Patrimonial em investimentos temporários e em ativo permanente (ou imobilizado), este último, deve ser investido com sabedoria e estratégia haja vista que o que traz mais resultados é se trabalhar com recursos circulantes por causa do alto índice de liquidez apresentado.
3. *Instituições financeiras*: São empresas intimamente ligadas às finanças, onde analisam os diversos negócios disponíveis no mercado de capitais– podendo ser aplicações, investimentos ou empréstimos, entre outros – determinando qual apresentará uma posição financeira suficiente à atingir determinados objetivos financeiros, analisados por meio da avaliação dos riscos e benefícios do empreendimento, certificando-se sua viabilidade.
4. *Finanças Internacionais*: Como o próprio nome supõe, são transações diversas podendo envolver cooperativas, investimentos ou instituições, mas que serão feitas no exterior, sendo preciso um analista financeiro internacional que conheça e compreenda este ramo de mercado.

Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção de lucro. As atividades do porte financeiro têm como base de estudo e análise dados retirados do Balanço Patrimonial, mas principalmente do fluxo de caixa da empresa já que daí, é que se percebe a quantia real de seu disponível circulante para financiamentos e novas atividades. As funções típicas do administrador financeiro são:

- a) *Análise, planejamento e controle financeiro*: Baseia-se em coordenar as atividades e avaliar a condição financeira da empresa, por meio de relatórios financeiros elaborados a partir

dos dados contábeis de resultado, analisar a capacidade de produção, tomar decisões estratégicas com relação ao rumo total da empresa, buscar sempre alavancar suas operações, verificar não somente as contas de resultado por competência, mas a situação do fluxo de caixa desenvolver e implementar medidas e projetos com vistas ao crescimento e fluxos de caixa adequados para se obter retorno financeiro tal como oportunidade de aumento dos investimentos para o alcance das metas da empresa.

- b) *Tomada de decisões de investimento* :consiste na decisão da aplicação dos recursos financeiros em ativos correntes (circulantes) e não correntes (ativo realizável a longo prazo e permanente), o administrador financeiro estuda a situação na busca de níveis desejáveis de ativos circulantes , também é ele quem determina quais ativos permanentes devem ser adquiridos e quando os mesmos devem ser substituídos ou liquidados, busca sempre o equilíbrio e níveis otimizados entre os ativos correntes e não-correntes, observa e decide quando investir, como e quanto, se valerá a pena adquirir um bem ou direito, e sempre evita desperdícios e gastos desnecessários ou de riscos irremediável, e ate mesmo a imobilização dos recursos correntes, com altíssimos gastos com imóveis e bens que trarão pouco retorno positivo e muita depreciação no seu valor, que impossibilitam o funcionamento do fenômeno imprescindível para a empresa, o 'capital de giro'. Como critérios de decisão de investimentos entre projectos mutuamente exclusivos, pode haver conflito entre o VAL (Valor Actual Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade). Estes conflitos devem ser resolvidos usando o critério do VAL.
- c) *Tomada de decisões de financiamentos*: Diz respeito à captação de recursos diversos para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, no que tange a todas as atividades e operações da empresa; operações estas que necessitam de capital ou de qualquer outro tipo de recurso necessário para a execução de

metas ou planos da empresa. Leva-se sempre em conta a combinação dos financiamentos a curto e longo prazo com a estrutura de capital, ou seja, não se tomará emprestado mais do que a empresa é capaz de pagar e de se responsabilizar, seja a curto ou longo prazo. O administrador financeiro pesquisa fontes de financiamento confiáveis e viáveis, com ênfase no equilíbrio entre juros, benefícios e formas de pagamento. É bem verdade que muitas dessas decisões são feitas ante a necessidade (e até ao certo ponto, ante ao desespero), mas independente da situação de emergência é necessária uma análise e estudo profundo e minucioso dos prós e contras, a fim de se ter segurança e respaldo para decisões como estas.

## 2.1 APLICABILIDADE DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NAS EMPRESAS (PRESTADORAS DE SERVIÇOS, COMERCIAL E INDÚSTRIAL)

Sem dúvida seja qual for o ramo de atividade no qual a Empresa atua é indispensável que haja o planejamento financeiro e orçamentário, em especial o planejamento orçamentário, a empresa comercial, por exemplo, pode usar o planejamento orçamentário para projetar o fluxo das vendas futuras e assim evitar maiores prejuízos, bem como definir os custos com a produção.

A Empresa que atua no ramo industrial por exemplo, pode através do planejamento orçamentário confirmar o fluxo da produção, períodos em que a demanda é maior ou menor e produzir adequadamente para não ficar com estoque de mercadoria escasso ou parado conforme o caso, e por ultimo as prestadoras de serviços com o planejamento orçamentário poderá projetar os investimentos futuros, seja através de financiamentos bancários ou de terceiros de forma a ampliar os negócios, seja em qual for o ramo de atividade direta ou indiretamente o planejamento orçamentário contribui para um resultado mais eficiente e eficaz, é através deste que se pode verificar a situação financeira da organização, seus lucros ou prejuízos, rever ajustes necessários nos projetos e assim terá uma garantia melhor de investimentos.

## 2.2 ORÇAMENTO:

Segundo alguns autores, o planejamento orçamentário foi implantado oficialmente a partir de década de 1920, aliás, a gestão organizacional teve saltos de qualidade desde a Revolução Industrial no Século XIX, esta evolução na gestão proporcionou diversas técnicas na elaboração dos orçamentos, partindo do orçamento tradicional, surgiram então o Orçamento de Desempenho, o Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento (PPBS), o Orçamento Base Zero, o Orçamento-Programa, o Beyond Budgeting, o Rationalization des Choix Budgetaires, dentre outras.

O **Orçamento** é o plano financeiro estratégico de uma administração para determinado exercício. Aplica-se tanto ao setor governamental quanto ao privado, em termos empresariais, o **orçamento** tem como objetivo identificar os componentes do *planejamento financeiro* com a utilização de um sistema orçamentário, entendido como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa através da formalização do desempenho dessas funções administrativas gerais é a expressão das receitas e despesas de um indivíduo, organização ou governo relativamente a um período de execução (ou exercício) determinado, geralmente anual, mas que também pode ser mensal, trimestral, plurianual, etc.

## 2.3 ETAPAS E PERÍODOS ORÇAMENTÁRIOS:

Os períodos mais comuns para o levantamento orçamentário são: Próximos 12 meses (Orçamento Anual), orçando totais para cada mês, totalizações por trimestre quarter americano e Business Plan ou Orçamento Plurianual ou de Capital, que corresponde ao orçamento dos próximos 5 anos.

No Brasil, o ano subsequente ao da aprovação regular do Orçamento Anual (chamado de Orçamento - Programa) é denominado de exercício ou exercício financeiro. Assim, pode-se definir o exercício como o ano em que há a "execução orçamentária". Já o ano de preparação ou de aprovação orçamentária pode ser chamado de ano-calendário (como faz a legislação tributária) ou ano civil (se coincidir com 365 dias).

Os orçamentos anuais podem ser divididos em : Despesas, Receitas

e Caixa, este último também conhecido pelo nome de Fluxo de Caixa Projetado. Essa formatação permite que haja uma integração com as contas contábeis, facilitando o acompanhamento da "execução orçamentária". Já o Orçamento Plurianual, é mais comum de se dividir em Programas, Projetos e Atividades, como se utiliza na Contabilidade pública Brasileira. Como informações adicionais do orçamento de Despesas, pode-se ter as informações de Ativo Fixo e Posições - o primeiro indicará a previsão de despesas com depreciação de bens no período, e o segundo uma projeção da quantidade de funcionários/cargos alocados por departamento para o próximo período, destacando admissões ou demissões.

Na Constituição Federal, no artigo 165, afirma-se que todo orçamento público (municipal, estadual ou federal) precisa ser elaborado a partir de três etapas, que se chama "ciclo orçamentário". As três etapas são: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

### 2.3.1 ETAPAS ORÇAMENTÁRIAS

- ✓ 0 - Tempo Zero. Um orçamento empresarial é elaborado em fases, o que permite que ao longo do tempo gasto para desenvolver um orçamento, todos os níveis da empresa sejam envolvidos neste trabalho. Portanto a fase orçamentária tem relação direta com o momento no tempo em que o orçamento está sendo desenvolvido. As fases mais comuns são Inicial, Revisões e Final.
- ✓ 1 - Dados. Levantamento dos dados e informações principais: Balanço Séries Históricas Informações Físico-contábeis Outras informações estatísticas.
- ✓ 2 - Análise do Orçamento. Análise dos Planos Estratégicos, Tático e Operacional e das informações coletadas, visando alcançar as metas da empresa.
- ✓ 3 - Composição do Orçamento: Processo de elaboração do Fluxo Orçamentário: Histórico das realizações; Premissas; Previsões - estimativas para próximo exercício; Planilhas Eletrônicas (cálculos, tabelas etc); Relatório preliminar.

- ✓ 4 - Análise da Proposta Orçamentária. A proposta orçamentária (relatório preliminar) é encaminhada aos órgãos de decisão : (sim) - se aprovada segue p/ implantação ; (não) - não aprovada retorna para tempo anterior.
- ✓ 5 - Implantação. Implantação da Proposta Orçamentária para o próximo exercício; preparação do relatório final.

#### 2.4 TIPOS DE ORÇAMENTO:

O orçamento é desenvolvido em cada empresa ou organização de acordo com suas necessidades, ou o fim a que se destina, dentre os tipos de orçamentos mais aplicados são:

1. *Orçamento participativo*: Em algumas cidades do Brasil, foi implementada uma política inovadora na criação dos orçamentos públicos com a participação dos cidadãos na escolha das prioridades de investimentos: o *Orçamento Participativo*. Trata-se de uma consulta popular a respeito do destino dos recursos a serem investidos durante o ano pelas prefeituras. No entanto, geralmente a influência popular é bastante pequena nas decisões.
2. *Orçamento empresarial*: A maioria das empresas de grande porte e multinacionais têm entre suas responsabilidades desenvolver orçamentos para seus períodos de operação. Um orçamento empresarial deve detalhar quais serão as receitas e despesas da companhia dentro de períodos futuros. A elaboração de um orçamento deve sempre ser feita com base nas previsões, nunca limitando a sua elaboração ao histórico, aos resultados e pressupostos passados. A adoção de uma estratégia deste tipo, de elaboração de orçamentos exclusivamente com base nos pressupostos passados constitui um erro estratégico, cujo resultado é invariavelmente o desperdício. As empresas que elaborem os seus orçamentos com base unicamente no seu histórico revelam uma tremenda

falta de objetivos. Em suma, quem não conhece o seu rumo, não tem ventos favoráveis. Uma vez delineados os objetivos estratégicos, que têm necessariamente que ser quantificados e pressupõem um consciênci a plena da situação em que a organização se encontra, ficarão a cargo da diversas áreas operacionais as iniciativas, regidas pelos planos de atividade. O orçamento, resultará precisamente do somatório destes planos de atividade, sendo que este período é vulgarmente designado por período de consolidação orçamental. Entende-se assim a necessidade de haver envolvimento pleno e coordenado de toda a organização na elaboração do Orçamento.

Basicamente orçamento é um processo multi cílico que culmina no equilíbrio entre os objetivos estratégicos, as iniciativas e os meios financeiros adequados à execução do mesmo, serão decisivos na resolução de problemas resultantes do orçamento, nomeadamente no combate aos vícios orçamentais e na interpretação de desvios ao mesmo. Embora não haja nenhum valor percentual previamente fixado para limitar os desvios orçamentais, eles carecem necessariamente de justificação, assim, um orçamento é um instrumento de gestão, de implementação da estratégia da empresa, de motivação, de comunicação e de avaliação.

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO APLICADO AO PLANO DE NEGÓCIOS

No mundo corporativo, planejar é uma das tarefas mais importantes para o sucesso ou fracasso de cada ação consequentemente as empresas que hoje vivem num ambiente extremamente competitivo onde é preciso apresentar respostas rápidas às demandas do mercado, com preços competitivos e qualidade certificada, precisam adotar como rotina administrativa o planejamento financeiro e orçamentário.

A falta de direcionamento claro pode induzir a organização a trilhar caminhos obscuros e danosos, colocando-a em grandes dificuldades, ou até mesmo lavá-la à falência, fato que impulsionam as empresas cada dia mais a elevação de seus níveis de profissionalismo e produtividade, colocando os gestores

incansavelmente a procura de alternativas para superar os desafios encontrados dia a dia.

O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira, uma gestão financeira eficaz tornou-se atualmente um fator crítico de sucesso.

“Embora as projeções financeiras sejam apenas uma estimativa, elas tornam-se mais concretas à medida que você colhe um numero maior de informações”. HALLORAN (1994, p. 22)

A apresentação do orçamento determinará as novas condições de trabalho como as estimativas: das vendas, dos custos de aquisições de matéria prima, das contratações de mão de obra, dos demais custos indiretos de fabricação e das despesas operacionais da empresa. Desta forma, a projeção para o deverá especificar o quanto e quando as atividades deverão concretizar-se, considerando, em parte, o presente para projetar o futuro.

O planejamento financeiro e orçamentário determina as diretrizes de mudança numa empresa, é necessário porque faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, as decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

Nesse contexto, planejamento financeiro é o processo formal que conduz a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas. Assim, poderá a administração visualizar com antecedência as possibilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa, visando seu crescimento e sua rentabilidade.

## 2.6 A NECESSIDADE DE SE CRUZAR O PLANEJAMENTO COM A EXECUÇÃO REAL E SUAS MEDIDAS CORRETIVAS

A necessidade de se comparar o planejamento com a execução é justamente evitar que as atividades não desviam o foco do que foi planejado, isto é controlar e fiscalizar a devida execução do mesmo.

Sem o acompanhamento da execução do orçamento proposto, não será possível verificar sua aplicação correta, bem como não será igualmente possível efetuar as mudanças ou as alterações que o planejamento exigir, antecipando alguns fatos e evitando desvios desnecessários do seu objetivo.

Muitas vezes a falta de acompanhamento (fiscalização) do planejamento financeiro que torna cada vez mais frequente a falência das empresas, pois a projeção errada nos investimentos acaba por acarretar prejuízos irreversíveis.

### 3 EXERCÍCIOS PORPOSTOS:

#### 3.1 EXERCÍCIO 1

Uma empresa pretende vender 5.000 itens em janeiro e prevê o crescimento nas vendas de 500 itens por mês até junho. Considerando que pretende manter um estoque de segurança de 10% das vendas do mês seguinte e tinha 500 itens em estoque em janeiro, quanto à empresa terá de produzir neste período para atender a política de estoque da empresa?

Tabela 1 – Previsão de Estoque (projeção de vendas)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN
<b>PREVISÃO DE VENDAS</b>	5.000	5.500	6.000	6.500	7.000	7.500
<b>(+) ESTOQUE FINAL</b>	550	600	650	700	750	800
<b>(-) ESTOQUE INICIAL</b>	500	550	600	650	700	750
<b>= PRODUÇÃO</b>	5.050	5.550	6.050	6.650	7.050	7.550

#### 3.2 EXERCÍCIOS 2

Uma empresa de comércio atacadista vendeu em dezembro R\$ 100.000,00. Fabrício, gerente geral da empresa pretende aumentar suas vendas para o próximo trimestre numa proporção de 10% ao mês já a partir de janeiro. Considerando que para vender esta quantia, a empresa teve um custo variável de R\$ 60.000,00 com os produtos comercializados e mais as despesas fixas descritas abaixo, Fabrício deseja saber qual o saldo em caixa neste período, para tanto necessita que você elabore o fluxo de caixa. (Lembre-se que para montar o fluxo de caixa é necessário que antes você elabore as contas a receber com vendas e os contas a pagar com os fornecedores separadamente em função do prazo).

- ✓ A empresa vende tudo em 1 + 12 vezes sem juros;
- ✓ Paga os fornecedores em 1 + 1 vezes sem juros;
- ✓ Paga impostos sobre vendas de 8% cobrados no mês seguinte;
- ✓ Paga Prolabore dos sócios de R\$ 8.000,00 cobrados no mês seguinte;
- ✓ Paga salários + encargos sociais de R\$ 6.000,00 cobrados no mês seguinte;

- ✓ Paga água/ luz/ telefone de R\$ 1.500,00 cobrados no mês seguinte;
- ✓ Aluguel e IPTU de R\$ 3.000,00 cobrados no mês seguinte;
- ✓ Despesas de escritório de R\$ 300,00;
- ✓ Despesas de material de limpeza de R\$ 250,00;
- ✓ Pagar Título de Dívida no valor de R\$ 3.000,00 no mês de fevereiro;
- ✓ Tem um saldo em caixa de R\$ 10.000,00

Tabela 2 – Contas a Pagar

	<b>TOTAL</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>
<b>JAN</b>	66.000,00	33.000,00	33.000,00	-
<b>FEV</b>	72.600,00	-	36.300,00	36.300,00
<b>MAR</b>	79.860,00	-	-	26.620,00
	<b>TOTAL</b>	33.000,00	69.300,00	63.220,00

Calculo referente a fornecedores

Tabela 3 – Contas a Receber

	<b>TOTAL</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>
<b>JAN</b>	110.000,00	36.666,67	36.666,67	36.666,67
<b>FEV</b>	121.000,00	-	40.333,33	40.333,33
<b>MAR</b>	131.100,00	-	-	44.366,67
	<b>TOTAL</b>	36.666,67	77.000,00	121.366,67

Calculo referente as vendas

<b>FLUXO DE CAIXA</b>				
	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	
Saldo Inicial	10.000,00	12.316,67	(11.633,33)	
<b>Entradas</b>				
Vendas	36.666,67	77.000,00	121.366,67	
Saldo em caixa	46.666,67	89.316,67	109.734,00	
<b>Saídas</b>				
Fornecedores	33.000,00	69.300,00	75.900,00	
Impostos s/ vendas	-	8.800,00	9.680,00	
Prolabore	-	8.000,00	8.000,00	
Salário + Encargos	-	6.000,00	6.000,00	
Água/ luz/ telefone	-	1.500,00	1.500,00	
Propaganda	800,00	800,00	800,00	
Aluguel e IPTU	-	3.000,00	3.000,00	
Desp. Escritório	300,00	300,00	300,00	
Des. Material Limpeza	250,00	250,00	250,00	
Título de Dívida	-	3.000,00	-	
Total Saídas	34.350,00	100.950,00	105.430,00	
<b>Saldo Final</b>	12.316,67	(11.633,33)	4.304,00	

### 3.3 EXERCÍCIOS 3

Com os mesmos dados do exercício acima, elabore também a DRE para o Fabrício descobrir qual será seu lucro contábil. Não se esqueça que na DRE não levamos em consideração os prazos de pagamentos e recebimentos.

	<b>DRE</b>		
	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>
Receita Bruta	110.000,00	121.000,00	133.100,00
(-) impostos s/ vendas	8.800,00	8.800,00	9.680,00
<i>Receita Líquida</i>	101.200,00	111.320,00	123.420,00
(-) Fornecedores	33.000,00	69.300,00	63.220,00
<i>Margem de contribuição</i>	68.200,00	42.020,00	60.200,00
Prolabore	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Salários + Encargos	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Agua/ Luz/ telefone	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Propaganda	800,00	800,00	800,00
Aluguel e IPTU	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Desp. De Escritório	300,00	300,00	300,00
Desp. De mat. Limpeza	250,00	250,00	250,00
Título de Dívida	-	3.000,00	-
<i>Total Custo Fixo</i>	19.850,00	22.850,00	19.850,00
<b><i>Lucro/ Prejuízo</i></b>	<b>48.350,00</b>	<b>19.170,00</b>	<b>40.350,00</b>

## 4 CONCLUSÃO

De acordo com o estudo realizado conclui-se que o planejamento financeiro e orçamentário tornou-se uma ferramenta importante para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no planejamento estratégico, nos planos táticos e operacionais, identificando caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como a longo prazo, cria mecanismos de controle que envolvem todas as suas atividades operacionais e não-operacionais.

O planejamento e o controle orçamentário, quando realizado juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, os quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas. Aumentos inesperados no índice de inadimplência no recebimento de créditos ou dificuldades na obtenção de recursos de terceiros são rapidamente identificados. Com um controle financeiro eficaz, a empresa poderá sempre adotar uma postura proativa em relação a tais eventos.

## REFERÊNCIAS

- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. Controladoria: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HALLORAN, J. W. Porque os Empreendedores Falham. Tradução Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ZDANOWICZ, J. E. Planejamento Financeiro e Orçamento. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J.F. Administração Financeira. Tradução por Antonio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987
- BAZOLI, T. Nunes – Administração Orçamentária, 4, Ed. São Paulo: Pearson, 2010