



Universidade Norte do Paraná

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

ADILEU LIMA DE JESUS
JOSE RAIMUNDO DOS SANTOS OLIVEIRA
MANOEL ROSA DOS SANTOS
OBERLANDIA DE ALMEIDA SILVEIRA
SONIA REGINA MOURA AMAMBAHY FERREIRA
SUEUDA BELARMINO FERREIRA ARAÚJO

ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Santa Luz
2010

ADILEU LIMA DE JESUS
JOSE RAIMUNDO DOS SANTOS OLIVEIRA
MANOEL ROSA DOS SANTOS
OBERLANDIA DE ALMEIDA SILVEIRA
SONIA REGINA MOURA AMAMBAHY FERREIRA
SUEUDA BELARMINO FERREIRA ARAÚJO

ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Trabalho apresentado ao Curso de Administração Bacharelado da UNOPAR - Universidade Norte do Paraná, para a disciplina de Administração Orçamentária.

Orientador: Prof. Thiago Nunes Bazoli.

Santa Luz

2010

Administração Orçamentária

1. Introdução

A Lei de Responsabilidade Fiscal traz muitas novidades em regras, prazos e imposições. Abordaremos apenas alguns pontos, os quais, sem dúvida, são de interesse e possibilitam ter uma noção geral das alterações que a norma deverá produzir nos órgãos da administração pública.

Iniciamos este trabalho de pesquisa a partir dos estudos realizados no âmbito da Administração Orçamentária e Financeira, com as pesquisas entendemos como os procedimentos de custos, despesas e receitas influenciam a geração de conhecimento e de planejamento dentro da empresa. Analisar até que ponto podemos entender sobre a departamentalização, os centros de custos, despesas, receitas e o rateio dos mesmos por unidades administrativas.

Os conteúdos trabalhados foram necessários para o entendimento dos problemas e, a partir da coleta de dados, à elaboração de atividades e as avaliações, além de levar há um profundo conhecimento e análise dos sistemas planejamentos orçamentários utilizados nas organizações empresariais.

2. Desenvolvimento

Introdução a História da Administração Orçamentária

Para saber o que irá acontecer na empresa nos próximos anos é necessário que o administrador projete de forma técnica um resultado esperado, utilizando dados passados e traçar uma média futura de crescimento seja com os sistemas informatizados complexos ou de maneira simples como pesquisas de mercado no setor questionado.

Em tudo na vida há um planejamento, mas nem sempre sai como planejamos por isso é importante que estejamos verificando periodicamente pra não sermos surpreendidos com algo que não esteja dentro dos nossos planos.

O orçamento em geral é utilizado pelo homem desde a pré historia segundo Lunkes(2007), os homens das cavernas previam que para passar o inverno necessitavam de um estoque de comida, assim desenvolveram práticas de mensurar

esses itens e que hoje é o nosso orçamento contemporâneo. Para Horngren, Data e Foster (2004) o Orçamento é a ferramenta contábil comum que as empresas usam para planejar e controlar o que elas precisam fazer para satisfazer seus clientes e ter sucesso no mercado. Como podemos perceber é de fundamental importância que seja feito o orçamento sendo que é impossível uma empresa continuar no mercado competitivo, que se apresenta hoje sem a elaboração de um orçamento voltado para todas as áreas da empresa. Por isso definimos que o Orçamento financeiro da empresa é a entrada e saída dos recursos financeiros e materiais para desenvolver as obrigações da mesma, prevendo os gastos objetivando saber a real necessidade dos recursos originários de seu dia-a-dia como também saber o real lucro.

As atividades administrativas brasileiras foram exercidas de forma empírica, apesar da abundância de leis e de regulamentos e do funcionamento de instituições criadas por improvisações mais ou menos felizes. Não existia um método inspirado nos modernos princípios de administração, nem linhas de qualquer sistema racionalmente estruturado e organicamente atuante. Ao ficar à mercê de conveniências pessoais ou de grupos, a administração pública foi se adaptando às experiências internacionais mais convenientes às peculiaridades do país. A evolução tecnológica e a expansão econômica mundial forçaram o início da expansão do aparelho administrativo, a criação de novos órgãos e o recrutamento de servidores para funções técnicas.

A Constituição de 1946, denominada "planejamentista", explicita a criação de planos setoriais e regionais, com reflexos no orçamento, ao estabelecer vinculações com a receita. A experiência brasileira na elaboração de Planos Globais até 1964 caracterizou-se por contemplar somente os elementos de despesa com ausência de uma programação de objetivos, metas e recursos reais, intensificando a desvinculação dos Planos e dos Orçamentos.

O Decreto nº 53.914, de 11 de maio de 1964, cria o cargo de Ministro Extraordinário do Planejamento e Coordenação Econômica, ocupado por Celso Furtado, com a atribuição de dirigir e coordenar a revisão do plano nacional de desenvolvimento econômico; coordenar e harmonizar, em planos gerais, regionais e setoriais, os programas e projetos elaborados por órgãos públicos; coordenar a

elaboração e a execução do Orçamento Geral da União e dos orçamentos dos órgãos e entidades subvencionadas pela União, harmonizando-os com o Plano Nacional de desenvolvimento econômico.

A Lei do Orçamento conterà a discriminação da receita e despesa, de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo, obedecendo os princípios da unidade, universalidade e anualidade. Vale ressaltar que o processo de planejamento e programação/execução orçamentária no Brasil se desenvolveu, a partir de 1969, através da elaboração, revisão e acompanhamento dos seguintes documentos: Plano Nacional de Desenvolvimento (PND); Programa Geral de Aplicação (PGA); Orçamento Plurianual de Investimento (OPI); Orçamento Anual da União e Decreto de Programação Financeira.

Aplicabilidade de um Planejamento Orçamentário

A contabilidade está dividida em vários ramos, entre os quais salientamos o ramo da contabilidade tributária, que tem como principal objetivo o estudo da teoria e a aplicação prática dos princípios e normas básicas da legislação tributária, gerenciando os tributos e as obrigações tributárias, de forma a não expor a entidade às possíveis sanções fiscais e legais. Porém, o Planejamento Tributário que busca apenas a redução de impostos pode acabar virando um problema, uma obsessão para a empresa, pois não se pode sacrificar o crescimento da mesma só para pagar menos tributos. Muitas empresas, com isso, distorcem o seu faturamento para forçar um enquadramento no sistema simplificado (Simples Nacional), acarretando, com isso, muitas vezes, a estagnação da empresa, pois a mesma poderá enfrentar dificuldades na hora da capitalização dos recursos.

No âmbito do Sistema Tributário Nacional, temos a conceituação de tributos. Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção por ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada. Por isso quando se propõe a realizar um planejamento tributário, deve-se ter bem esclarecido o conceito e a diferença entre elisão e evasão fiscal.

As empresas privadas dispõem de técnicas avançadas para avaliar e medir seu desempenho. São vários índices e quocientes que, analisados e comparados

com parâmetros preestabelecidos, servem de orientação na gestão de seus recursos e na tomada de decisão. Quando um indicador sinaliza alguma anormalidade ou perigo, são feitas as correções de imediato, e medidas são adotadas para diminuir o impacto do prejuízo indesejado.

Para Souza e Menezes (1997), o planejamento financeiro permite responder questões relativas a decisões de investimento, endividamento e lucros a distribuir. As estratégias formuladas pelas lideranças servirão de guia para as demais decisões em todos os níveis da organização. A decisão quanto ao nível de vendas e, conseqüentemente, ao de receitas, para um determinado período relevante de planejamento, deve fazer parte do conjunto de estratégias da empresa que deseja alguma prosperidade relevante.

O objetivo da administração privada é o lucro, e, para atingi-lo, deve otimizar seus recursos e minimizar seus custos. A administração pública não visa ao lucro, mas à satisfação e à qualidade de vida das pessoas, sendo função dos administradores públicos trabalharem para que o cidadão tenha acesso aos serviços públicos. Seu orçamento anual considera o princípio de estimar a receita e fixar as despesas do exercício financeiro seguinte.

Etapas Orçamentárias

Horngren, Datar e Foster (2004, p. 166) afirmam que para uma boa administração as empresas em geral devem passar pelas etapas orçamentárias abaixo:

1- Deve ser feito um Planejamento do desempenho da empresa como um todo, assim como todos os seus departamentos.

2 - Deve-se atentar para o fornecimento de uma composição de referência, um conjunto de perspectivas exclusivas contra o qual os resultados reais podem ser comparados.

3 -É importante que seja feito a análise de variações do Planejado. Se precisar, medidas corretivas seguem a análise.

4- Novo planejamento, à luz do feedback e das condições planejadas.

O Planejamento Orçamentário é feito levando em consideração a estratégia da empresa e devem estar ligados intimamente.

Tipos de Orçamentos

Estudando profundamente os tipos de orçamentos, podemos perceber vários aqui abaixo classificaremos alguns. Existem dois tipos clássicos de orçamento são eles: Orçamento Estático e Orçamento Flexível.

Orçamento Estático

Nesse Orçamento elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da definição de verificado volumes de produção ou vendas, é o mais comum de todos, e os volumes de produção também produzirão o volume das outras atividades e campos da organização. Ele é considerado estático quando a administração do sistema não admite nenhuma mudança nas partes orçamentárias. Caso seja constatado, durante o período os volumes não serão alcançados, boa parcela das peças orçamentárias corre risco de perder o valor para o processo de acompanhamento, controle e exame das variações, e também como apoio para proeminências e simulações com os dados orçamentários.

Apesar de sua estaticidade e de sua inflexibilidade, esse tipo de orçamento é muito usado, sobretudo por grandes grupos, de maneira especial as que operam em vários países, em razão da grande necessidade de solidificação da estimativa de todas as suas unidades, espalhadas geograficamente, em um orçamento principal e único. Sendo esse orçamento consolidado vital para que a organização tenha uma visão geral de seus comércios e resultados econômicos desejados no próximo ano, para aceitação de sua diretoria máxima.

Sendo o orçamento estático importante já que alterações de volume em algumas de suas classes não basicamente poderão impactar de forma expressiva no total dos orçamentos. E é claro que quando os conflitos de alterações de volumes em todas as integrações da corporação forem expressivos, não será necessário manter um orçamento estático que tenha validade para o processo de decisões.

Orçamento Flexível

O Orçamento Flexível surgiu para solucionar o problema do orçamento estático, pois, ao invés de um único número apurado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a organização acolhe uma faixa de plano de atividades, em que a tendência é situar esse volume de produção ou vendas.

Podemos dizer que o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos, e se for necessário poderá se ajustado a qualquer plano de atividades. E sua base para a elaboração é a perfeita altivez entre custos estáveis e alteráveis. Os custos alteráveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos estáveis serão tratados como no tradicional. Veremos abaixo um modelo de orçamento flexível, de forma sintética, ajustado de Horngren, Sundem e Straton (1996, p. 296).

Orçamento por Unidade	Dados Unitários			
Níveis de atividades- Em Unidades		7.000	8.000	9.000
Vendas	R\$ 3 1,00	217.000	248.000	279.000
Materiais e Componentes	R\$ 2 1,00	147.000	168.000	189.000
Outros Custos e Despesas Variáveis	R\$ 0,80	5.600	6.400	7.200
Soma - Custos e Despesas Varáveis	R\$ 21,80	152.600	174.400	196.200
Margem de Contribuição	R\$ 9,20	64.400	73.600	82.800
Orçamento - Gastos Mensais				
Custos Fixos de Manufatura		37.000	37.000	37.000
Despesas Comerciais e Administrativas		33.000	33.000	33.000
Total - Custos e Despesas Fixas		70.000	70.000	70.000
Resultado Operacional		-5.600	3.600	12.800

A faceta do orçamento flexível é possível, quando se têm a possibilidade de uma mensuração unitária, que obedecem aos dados modificáveis, como apresentado na primeira parte do exemplo acima. Se associarmos aos volumes possíveis, podem-se construir quantos orçamentos flexíveis quiser ou desejar. Os gastos fixos permanecem proporcionados dentro do aspecto tradicional do orçamento, que é o orçamento estático, que obedece à segunda parte do exemplo.

Orçamento Flexível e Gestão por Atividades

As pessoas que defendem os conceitos de Gestão Estratégica de Custos, tendo como ferramentas básicas o Custeio ABC - *Activity Based Costing*, e o ABM - *Activity Based Management* elaboram seus orçamentos flexíveis avaliar como quantias ou plano de atividade os dados quantitativos determinados pelos direcionadores de custos que são analisados, para fins de orçamento, como os dados modificáveis, sendo possível elaborar orçamentos para cada atividade, de gastos

indiretos, mesmo que tradicionalmente com o conceito de orçamento flexível por atividade.

Orçamento Ajustado

Seu conceito é derivado do orçamento flexível. O orçamento ajustado é um segundo orçamento, que vigora quando se altera o volume ou plano de atividade planejado inicialmente para outro nível de volume ou de atividade que decorre de uma adaptação de plano. Ou seja, ele é o ajuste feito nos volumes projetados dentro do conceito de orçamento estático ou inicial.

E poderão fazer quantos orçamentos ajustados queiram e toda vez que tiver a necessidade de ajustar os volumes delineados para outro nível de volume, será refeito o orçamento com as novas quantidades, sendo esse o chamado orçamento ajustado. Sendo o primeiro chamado de orçamento original.

Orçamento Original (+/-) Ajustes de Volumes (Volumes Planejados) = Orçamento Ajustado (Volumes Ajustados)

Orçamento corrigido

Este é o ajuste do orçamento original, de forma automática, sempre que houver alteração de preços em função de inflação. Sendo importante ressaltar que nem todas as empresas aceitam esse conceito, já que, para muitas delas, as alterações de preços são de cargo dos gestores de setores, portanto fazem parte das variações orçamentárias e justificadas, mesmo que causadas por acontecimento inflacionário.

Se as modificações de preços decorrerem de inflação ou contratos de reajustes com base em índices de inflação para o futuro, ou colocadas pelo governo mediante suas taxas e preços dirigidos aceita-se esse conceito de orçamento, sendo que não existe uma possibilidade de controlabilidade pelo gestor do orçamento.

Orçamento Original (Preços Originais) (+/-) Variação de Preços por Inflação = Orçamento Corrigido (Preços Corrigidos).

Budget e Forecast

A terminologia inglesa *budget* é a mais utilizada entre as empresas transnacionais e se refere ao orçamento dentro do conceito estático. A terminologia *forecast* é utilizada para o conceito de projeções. É muito comum, nas empresas transnacionais, chama-se *forecast* à soma dos dados reais mensais já advindos no

período, mais os dados restantes do orçamento a cumprir. Não deixa de ser também um conceito de projeção para os dados de todo o período. As variações entre o orçamento e o real, dos meses já ocorridos, são abandonadas, predominando os dados reais, que são, então, somados aos meses restantes para cumprir o período orçamentário, funcionando esses dados como a melhor projeção para todo o período em questão.

Rolling Budgeting e Rolling Forecasting

Esses termos podem ser explicados como orçamento sucessivo e proeminência contínua. São recentes sobre o orçamento, com o objetivo de tornar esse instrumento de planejamento e controle flexível e extrair dele o caráter estático. Nesses conceitos, a cada período em que o orçamento ou projeção é concretizado, orça-se ou projetam-se mais um período futuro, conservando em orçamento ou projeção uma quantidade igual de períodos.

É simpático, uma vez que permite à organização sempre descortinar um horizonte de 12 meses (ou mais, se for do plano orçamentário da empresa) de operações futuras. As desvantagens são de ordem operacional, pois fazer orçamentos mensais sempre exige o ativamento de quase todo o processo orçamentário, o que leva o tempo de toda organização. Então o conceito de *rolling forecasting* é mais interessante, aplicável apenas às demonstrações financeiras projetadas, da organização ou das unidades de negócios

Orçamento Geral

O Orçamento geral é subdividido em Orçamento Operacional e Orçamento Financeiro. O primeiro evidencia a funcionalidade da cadeia de valores, análises e desenvolvimento de produtos para melhor atendimento a clientela e o segundo é composto pelo orçamento de dispêndio de capital, orçamento do fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício.

As Organizações que preparam o orçamento geral e comparam com os resultados obtidos têm uma excelente ferramenta para um controle de planejamento estratégico de curto e longo prazo.

Orçamento de Receita/Vendas

Orçar a quantidade de vendas é a primeira etapa para a elaboração do orçamento geral. É importante que a empresa tenha orçado a quantidade de produtos que irá vender, para que possa dar sequência ao processo orçamentário, importante também a veracidade, acertabilidade do orçamento proposto. Para que a empresa se aproxime ao máximo da quantidade que pretende comercializar. Lunkes (2007, p 42) sugere os fatores limitadores dentro da organização abaixo:

Capacidade produtiva, vendas e marketing, gestão e finanças e alguns fatores exteriores como mercado (potencialidade do mercado dentre outros), competitivos (intensidade da competição), econômicos e governamentais (impacto das mudanças externas), tecnológicos (maturidade e volatilidade), sociais e culturais (mudanças demográficas, impactos ambientais).

Orçamento de Produção

Define a quantidade de vendas e deve-se fazer a partir da segunda etapa devendo garantir aos clientes que não faltará produtos estocados. É muito importante o controle de estoque para o crescimento de uma empresa, sendo que o orçamento é para garantir que estoques não falte, mas também não tenha demais porque o excesso causará prejuízos para a empresa, se não dispor de uma correta armazenagem dos produtos.

A importância do Planejamento Financeiro aplicado ao Plano de Negócios

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo quais os objetivos podem ser alcançados. Manter o controle financeiro é de suma importância para qualquer empresa. O controle e o planejamento financeiro se fazem necessários em qualquer tipo de empresa, independente de seu ramo de atuação, em geral, as micro e pequenas empresas, apresentam um quadro crítico, devido ao fato de possuírem baixo conhecimento de técnicas administrativas, associado aos problemas de falta de capital de giro.

O problema a ser analisado é que nas micro e pequenas empresas, muitas vezes o empresário não sabe como administrar seus recursos financeiros adquiridos. Constatou-se, que o controle funciona como diferencial para as empresas, que o presente e o futuro necessitam ser trabalhado para a sobrevivência e

continuidade das empresas. Toda empresa necessita de um planejamento financeiro que foca todo o ambiente predominante, para fixar metas e saber identificar alterações e justificá-las, tornando o processo do planejamento um instrumento hábil e interativo.

Os gestores poderão planejar o futuro de suas empresas utilizando-se de ferramentas comuns de serem aplicadas como o fluxo de caixa e o orçamento, fundamentados em informações geradas pela própria administração e contabilidade da empresa. Executar seus planos traçados e, eventualmente se encontrar alguma mudança no caminho, corrigi-lo durante o processo de execução. E finalmente, na fase do controle, realizar a comparação entre o traçado e o realizado, chegando assim a um resultado final.

Qual a necessidade de se cruzar o planejamento com a execução real e suas medidas corretivas?

A precisão de se cotejar o plano com implemento é exatamente para impedir que as atividades não condizem com o que foi planejado. A isto nomeia-se Governo. É essencial para que alcance e atinja sua finalidade. Sem o domínio, você nunca saberá se é na porta certa ou errada, e pode acelerar determinados fatos e impedir irregularidades.

A necessidade de se comparar o planejamento com a execução é justamente evitar que as atividades não condizam com o que foi planejado. A isto nomeia-se Controle. É fundamental para que consiga atingir seu objetivo. Sem o controle, você nunca saberá se está no caminho certo ou errado, e pode antecipar alguns fatos e evitar desvios desnecessários do seu objetivo. Por isso afirmamos que o planejamento de atividades recursos e despesas é necessário em qualquer empresa, seja ela privada ou pública, um bom administrador deve ter sempre em seus conceitos a importância da aplicabilidade desses recursos planejamento e orçamento.

EXERCICIOS

1- Uma empresa pretende vender 5.000 itens em janeiro e prevê 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 devera produzir neste período para tender a política de

estoque da empresa?

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Previsão de vendas	5.000	5500	6000	6500	7000	7500
(+) Estoque Final	550	600	650	700	750	800
(-) Estoque Inicial	500	550	600	650	700	750
= Produção	5050	5550	6050	6550	7050	7550

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 essa 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 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 contas a pagar com os fornecedores separadamente em função do prazo).

- A empresa vende tudo em 1+2 vezes sem juros.
- Paga os fornecedores em 1+1 vez sem juros.
- Paga impostos sobre vendas de 8% cobrados no mês seguinte.
- Paga pro labore dos sócios R\$ 8.000,00 cobrados no mês seguinte.
- Paga salários+ encargos sociais R\$ 6.000,00 cobrados no mês seguinte.
- Paga água/ luz / telefone R\$ 1.500,00 cobrados no mês seguinte.
- Propaganda e marketing R\$ 800,00
- Aluguel e IPTU R\$ 3.000,00 cobrados no mês seguinte
- Despesas de escritório R\$ 300,00
- Despesas de material de limpeza R\$ 250,00

- Vai pagar um título de dívida no valor de R\$ 3.000,00 no mês de fevereiro.
- Tem um saldo em caixa de R\$ 10.000,00

CONTAS A PAGAR					CONTAS A RECEBER				
	Total	J	F	M		Total	J	F	M
J	66.000,00	33.000,00	33.000,00		J	110.000,00	36.666,66	36.666,67	36.666,67
F	72.600,00		36.300,00	36.300,00	F	121.000,00		40.333,33	40.333,33
M	79.860,00			39.930,00	M	133.100,00			44.366,66
	Total	33.000,00	69.300,00	76.230,00		Total	36.666,66	77.000,00	121.366,66

FLUXO DE CAIXA			
	J	F	M
Saldo Inicial	10.000,00	12.316,66	(11.633,34)
Entradas			
Vendas	36.666,66	77.000,00	121.366,66
Saldo em Caixa	46.666,66	89.316,66	102.733,32
Saídas			
Fornecedores	33.000,00	(69.300,00)	(76.230,00)
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. de Escritório	(300,00)	(300,00)	(300,00)
Desp. de Mat. Limpeza	(250,00)	(250,00)	(250,00)
Título de dívida	-	(3.000,00)	-
Total Saídas	(34.350,00)	(100.950,00)	(105.760,00)
Saldo Final	12.316,66	(11.633,34)	3.973,32

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

DRE			
	J	F	M
Receita Bruta	110.000,00	121.000,00	133.100,00
(-) Imposto s/vendas	(8.800,00)	(9.680,00)	(10.648,00)
Receita Líquida	101.200,00	111.320,00	122.452,00
(-) Fornecedores	66.000,00	72.600,00	79.860,00
Margem de contribuição	35.200,00	38.720,00	42.592,00
Prolabore	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)
Salário+ Encargos	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)
Água/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)	-
Total Custo Fixo	(19.850,00)	(22.850,00)	(19.850,00)
Lucro/ Prejuízo	15.350,00	15.870,00	22.742,00

3. Conclusão

As conclusões obtidas no resultado desse trabalho de pesquisa têm grande significado para nossa formação, é um processo de aprendizado que só vem enriquecer os nossos conhecimentos, conhecimentos esses diante da Administração Orçamentária e Financeira que saberemos usá-las no trabalho e na vida pessoal. A reflexão entre os valores éticos, custos, despesas, receitas, planejamentos tendo sua fundamental importância nas áreas administrativa extensivas ao campo da natureza dos negócios profissionais, traz-nos um ensinamento bastante significativo. O resultado da pesquisa aqui apresentada foi em decorrência do estudo dirigido a cerca da proposta da Administração Orçamentária e diante das coletas de dados nos foi proposto uma reflexão para que diante da tomada de decisões pudéssemos apresentar esse trabalho diante de uma ação, e elaboração de conceitos e exemplos para cada item proposto, ou seja, passamos pelo processo necessário para uma administração, uma seleção de idéias, e tomadas de decisões para diante disso sabermos como ser um gestor e bom administrador. Dessa forma poderemos afirmar que essa pesquisa foi

de fundamental importância, pois podemos absorver conhecimento para nossa formação acadêmica diante do profissional de Administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAZOLI, Thiago Nunes, Administração Orçamentária: administração/ Thiago Nunes Bazoli- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Joenice Leandro Diniz dos, Administração Financeira: administração IV/Joenice Leandro Diniz dos Santos. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

<http://producaonline.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/350/438>. Acesso em 05/10/2010.

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

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Or%C3%A7amento> acesso em 11 de outubro de 2010.

<http://www.contabeis.ucb.br/sites/000/96/00000237.pdf> acesso em 10 de outubro de 2010.

<http://www.keepandshare.com/doc/1061004/conceitos-e-tipos-de-orcamentos-pdf-february-7-2009-1-23-pm-104k?da=y> acesso em 12 de outubro de 2010.