

## **Análise da projeção orçamentária em uma empresa do setor metalmeccânico de Caxias do Sul**

**Aluno(a): Camilla Griep Delagustinhi**  
**Orientador(a) no TCC I: Prof. Me. Fernando Luís Bertolla**  
**Orientador(a) no TCC II: Prof. Me. Eduardo Tomedi Leites**  
**Semestre: 2020-4**

### **Resumo**

O orçamento é ferramenta que compõe e auxilia o planejamento estratégico de empresas de todos os setores. Diante disso, o presente trabalho busca abordar a utilização do planejamento orçamentário como ferramenta para tomada de decisão na empresa XYZ e tem como objetivo principal analisar de que maneira o orçamento contribui para o planejamento de uma indústria metalúrgica de médio porte da Serra Gaúcha. Será trabalhada a relevância do orçamento, bem como os resultados e reflexos no planejamento estratégico obtidos a partir do método atual escolhido pela empresa, o *budget* ou orçamento estático. Posteriormente será apresentada a proposta de um novo modelo de orçamento pelo método *forecast*, ou orçamento ajustado, baseado em uma coleta de dados passados, a pesquisa qualitativa descritiva contempla um estudo de caso em uma indústria do setor metalmeccânico de Caxias do Sul. Considerando as dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras em relação à nossa economia, bem como as particularidades de cada negócio, busca-se trabalhar o orçamento como uma ferramenta efetiva no planejamento da empresa, ou seja, identificar de que maneira é possível extrair as melhores informações para auxílio na tomada de decisão por parte da gestão. Pôde-se concluir e evidenciar, como a utilização de diferentes recursos pode ser benéfica para o processo decisório, dado um cenário completamente diferente daquilo que foi projetado e também a utilidade do modelo *forecast* como formato de orçamento.

Palavras-chave: Orçamento. *Budget*. *Forecast*. Planejamento Estratégico. Contabilidade Gerencial.

### **1 Introdução**

Estudos a respeito da relevância do planejamento orçamentário empresarial vêm ganhando força e são amplamente reforçados por estudiosos do assunto, além de bem aceitas no contexto atual de empresários.

Essa relevância, ao contrário do que se possa pensar, não é percebida somente em empresas de grande porte ou de alto faturamento, pelo contrário, pequenos e novos negócios também são amplamente favorecidos com a utilização e elaboração de projeções orçamentárias.

Além de instigar o pensamento no negócio como um todo, analisando cenários internos e externos, realizando projeções, estabelecendo metas e propiciando controle, o orçamento é ferramenta fundamental para o planejamento estratégico das empresas e base de trabalho para as áreas de controladoria. Serve de grande apoio para a contabilidade gerencial, que é a parte do negócio que estuda, avalia, interpreta números e resultados, objetivando a continuidade da empresa.

Como explica Padoveze e Francischetti (2018, p. 1), “o planejamento estratégico é a etapa mais importante de todo o processo de gestão, que compreende planejamento, execução

e controle, pois lida com o futuro e sustentabilidade econômica de acordo com a linha de atuação da empresa.”

A projeção orçamentária, um dos instrumentos do planejamento estratégico, consiste em elaborar previsões para alguns elementos como: vendas, custos, financiamentos, investimentos entre outras contas estratégicas e analisar os seus impactos gerais na estrutura financeira e contábil da empresa.

Ao elaborar um orçamento sem considerar e avaliar de fatores internos e externos, pertinentes ao negócio é um equívoco. Há de se dizer que provavelmente nem é possível fazê-lo. Alguns fatores são cruciais e têm grande influência sobre o andamento das atividades de uma indústria, podendo afetar diretamente seu volume de vendas, custo de produção, margem de lucro, dentre outros fatores pertinentes ao resultado.

Dentre os diversos tipos de orçamento, duas vertentes se destacam: orçamentos fixados e orçamentos ajustados, ambos com suas qualidades e com suas deficiências, mas, que, de acordo com Padoveze e Taranto (2009), o importante é ter em mente que a adoção de determinado tipo de orçamento está relacionado ao modelo de gestão da empresa e à cultura orçamentária desenvolvida internamente. Geralmente serão considerados os melhores conceitos e modelos aqueles que levarem à otimização dos resultados empresariais.

Um dos principais modelos de orçamento é denominado estático ou também *budget*, onde, conforme define Padoveze (2012a, p. 24) “as peças orçamentárias são feitas a partir da fixação de volumes de vendas. Por meio deles, são determinados os volumes de atividades e setores da empresa”. Entende-se, portanto, como sendo o orçamento estático intimamente relacionado às atividades operacionais da empresa, como compras, vendas, produção, custo, estoques, etc.

De acordo com Hoji (2018), o orçamento estático é o tipo de orçamento mais utilizado, especialmente por empresas de grande porte que buscam maior controle de seus gastos e despesas. O orçamento estático, após elaborado e aprovado, não pode mais ser alterado e, dessa forma, todas as variações entre o valor orçado e o realizado devem ser justificadas pelos respectivos gestores. Essa inflexibilidade das peças orçamentárias é o aspecto mais polêmico deste tipo de orçamento.

O presente estudo de caso busca responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a contribuição do orçamento para o planejamento de uma indústria metalúrgica de médio porte da Serra Gaúcha? A partir da coleta de informações pertinentes ao assunto, como demonstrações contábeis e relatórios gerenciais, serão analisados os resultados obtidos, utilizando-se especialmente da comparação entre o projetado e o devidamente realizado, de acordo com os números fornecidos pela empresa.

Diante disto, os objetivos específicos consistem em: realizar o levantamento bibliográfico sobre orçamento e sua aplicação; identificar a aplicação do *budget* no orçamento da empresa estudada, analisar o resultado obtido acompanhado às expectativas da empresa e apresentar os impactos do planejamento orçamentário na tomada de decisão da empresa.

A pesquisa abordará o orçamento estático comparado ao orçamento ajustado. Conforme diversos autores expõem, o *budget* é o método inicial de projeção orçamentária e também o mais utilizado, porém, algumas de suas características são desfavoráveis. Sendo este um modelo antigo e já tendo sofrido mudanças ele serve de base para modelos mais novos, dentre eles o ajustado ou *forecast*.

Arnold e Artz (2019) corroboram em seu trabalho a ideia de que o uso de um único tipo de orçamento para ambos os propósitos – planejamento operacional e avaliação de desempenho – no início do ano não implica no uso de um único orçamento ao final do ano, por exemplo, pois as empresas geralmente ajustam seus orçamentos de maneira diferente para questões como essa.

A partir daí, será observado e apresentado a relevância desse instrumento no dia-a-dia da empresa estudada, tentando evidenciar a influência exercida pelo orçamento sobre a tomada de decisão dos gestores. Bem como, reforçar a importância da contabilidade gerencial e sua contribuição para controle e planejamento dentro de empresas de todos os tamanhos e setores.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Contabilidade gerencial**

Como define Bazzi (2015, p. 21):

um dos principais objetivos da contabilidade gerencial é o de atender às principais necessidades dos gestores – de pequenas, médias ou grandes empresas –, ao focar, primordialmente, as funções de controle e decisão, utilizando ferramentas próprias ou emprestadas de outras áreas do conhecimento, abrangendo eventos contábeis, financeiros e econômicos.

Horngren, Sundem e Stratton (2004) ao definirem os usuários da informação contábil como internos (gestores, por exemplo) e externos (investidores, por exemplo), sintetizam afirmando que tanto os usuários internos como os externos utilizam a informação contábil, o que difere apenas é a maneira como o fazem e o tipo de conteúdo que buscam dentro desse cenário.

Os autores concluem afirmando que a contabilidade gerencial refere-se à informação contábil desenvolvida geralmente para gestores dentro da organização. Em outras palavras, a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Sabendo-se que a informação contábil é a base para a contabilidade gerencial, Ching (2006) afirma que as etapas do planejamento e controle são necessárias às empresas em expansão, às que buscam promover a manutenção do negócio, e às em retração, e também para seus gestores. Para que as mesmas possam realizar suas atividades adequadamente, a informação contábil gerencial exerce um papel vital ao levantar assuntos e nortear os diversos indicadores financeiros e econômicos de análise de desempenho. Ou seja, não importando o contexto, a contabilidade gerencial é a atividade responsável por garantir a operação e perpetuação do negócio.

### **2.2 Contabilidade financeira**

Horngren, Sundem e Stratton (2004) nos dizem que a contabilidade financeira refere-se à informação contábil elaborada para uso de pessoas e entidades fora da organização, como: acionistas, investidores, bancos, governo, clientes e fornecedores e a sociedade. É o processo de produzir relatórios financeiros para interessados externos, delimitado por padrões, convenções, autoridades fiscais e exigência dos auditores independentes.

Ching (2006) reitera que o maior usuário da contabilidade financeira é o usuário externo, mas expõe que essa informação também serve para consumo do público interno da organização. É desse modo que são obtidas informações sobre o faturamento da empresa em que trabalham, se ela tem lucro ou prejuízo, quanto custam as mercadorias que são vendidas, quais são as principais despesas e vendas e também quanto ela tem de ativo imobilizado, por exemplo.

Um ponto crítico que difere a contabilidade gerencial da contabilidade financeira é a sua obrigatoriedade. Conforme Ching (2006, p. 7):

Autoridades como a Secretaria da Receita Federal exigem demonstrações contábeis anualmente – o mesmo não acontece com a gerencial. Não há organismos reguladores que determinem o que deve ser feito nas empresas. Portanto, a decisão é inteiramente de cada empresa.

### 2.3 Planejamento estratégico

Planejar, segundo Nascimento e Reginato (2015, p. 215):

é uma forma coordenada de a empresa aumentar suas operações sem comprometer a qualidade das decisões tomadas por seus gestores; é uma forma de estabelecerem-se metas que direcionem toda a organização para o resultado desejado, somando-se todos os esforços para otimização dos recursos demandados para o crescimento da empresa, buscando-se a correta dimensão desses, frente ao volume de receitas que se espera com eles obter.

Conforme definem Macedo e Corbari (2014, p. 84):

no ambiente corporativo, o planejamento é a fase de projeção de cenários futuros, a qual objetiva orientar a empresa na busca do cumprimento de suas metas. Ao planejar, o empresário poderá antever determinadas situações de modo a permitir o estabelecimento de ações a serem realizadas e os recursos (físicos, financeiros, tecnológicos e humanos) que serão alocados para a execução das tarefas.

Bazzi (2015, p. 148) expõe que:

o planejamento deve estar balizado em dois pilares: a determinação de metas e um conjunto de decisões que, quando adotadas, auxiliam no atingimento de metas. Durante o processo de planejamento, algumas estratégias devem ser traçadas, de acordo com os objetivos já estabelecidos.

Padoveze e Francischetti (2018) contribuem dizendo que todo plano estratégico deve abranger desafios, objetivos, metas e, primordialmente os riscos. O mesmo deve ser analisado ao longo do tempo tendo como base informações retiradas das análises dos cenários internos e externos em que a organização está inserida. Deve servir de apoio e base, além de ter acompanhamento contínuo ao longo do período.

Já, para Frezatti (2017, p. 46) “o planejamento só se consuma se for monitorado, acompanhado e controlado. Significa que, além de se identificar com as variações, ações corretivas ou de manutenção/disseminação (no caso de variações favoráveis) devem ser planejadas e executadas.”

### 2.4 Orçamento empresarial

Segundo Ching (2006, p. 157):

um orçamento é muito mais que limitação de gastos. É uma ferramenta que ajuda os gestores, sejam empresas ou órgãos do governo, sejam empresas privadas, em suas funções de planejamento e controle, na previsão dos resultados operacionais e nas condições financeiras. O orçamento lida com o que os gestores planejam para o futuro, mas também pode ser usado para avaliar o passado.

O autor ainda conclui dizendo que elaborar um orçamento não é garantia de sucesso para uma empresa, porém muitas organizações morrem porque seus gestores falharam em sua elaboração, acompanhamento e ajuste para as mudanças de mercado.

Complementando esse pensamento Padoveze (2012b, p. 263) afirma que:

podemos definir orçamento como o sistema de mensuração econômica do planejamento das operações da empresa para um determinado período, em nível global e setorial, com o objetivo de coordenar e controlar essas operações e o resultado planejado. Pode-se fazer orçamento para mais de um período. Porém, o mais comum e recomendado é o orçamento para o próximo período contábil.

Segundo Macedo e Corbari (2014) as empresas, ao estabelecerem, dentre outros indicadores, principalmente os produtos que serão fabricados no próximo ano, o volume aproximado de produção e vendas, os preços que irão praticar, bem como os gastos necessários para viabilizar a operação, estão estabelecendo planos e, conseqüentemente, um orçamento.

Padoveze e Taranto (2009) expõem que, caracterizado como um processo formal de planejamento de curto prazo, o orçamento empresarial exige que tanto o *controller* como os demais gestores da empresa direcionem a atenção para sua elaboração anual, bem como para o acompanhamento dos resultados realizados, os quais devem ser confrontados com os dados orçados. Os autores ainda pontuam que todo sistema de informação gerencial só pode existir tendo em vista a perspectiva de futuro e de continuidade do negócio para o processo de tomada de decisão, e o orçamento é totalmente estruturado nessa perspectiva.

Para Hoji (2018) uma das premissas mais básicas e importantes para elaborar o orçamento empresarial é projetar cenários econômicos, o que inclui fatores como evolução do produto interno bruto (PIB), inflação, reajuste salarial, juros, etc. Sem essa comparação, é possível que o orçamento projetado não traga informações realistas e também não desempenhe sua função de acompanhamento e controle, devido às variantes não consideradas.

Ainda segundo Hoji (2018), o orçamento geral geralmente é composto por diversos orçamentos específicos que atendem às necessidades de planejamento de uma organização. São eles:

- Orçamento de operacional;
- Orçamentos de investimentos;
- Orçamento de financiamentos;
- Demonstrações financeiras projetadas.

Quadro 1 – Orçamentos específicos

	<b>Composição</b>	<b>Etapas</b>
<b>Operacional</b>	Orçamentos de: Vendas, Produção, Compras e Faturamentos e Despesas	Análise de mercados, projeção de vendas líquidas, projeção da quantidade de produção, projeção de custos variáveis, projeção de custos indiretos, apuração do custo, apuração de tributos a recolher, projeção de despesas comerciais, administrativas e com pessoal.
<b>Investimentos</b>	Valores investidos em ativos de natureza permanente ou de longo prazo.	Movimentação de investimentos e depreciação acumulada.
<b>Financiamentos</b>	Recursos necessários para financiar as atividades operacionais e de investimento.	Orçamento de empréstimos externos, orçamento de empréstimos locais, orçamento de aplicação financeira e orçamento de variação cambial.
<b>Demonstrações Financeiras Projetadas</b>	Demonstração de Resultado, Demonstração de Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial	Prazo médio de pagamento ou recebimento, juros e imobilizado, operações financeiras de curto e longo prazo, apuração de saldos contábeis.

Fonte: Elaborado pela autora

Frezatti (2017) define que o orçamento empresarial está ligado à implementação das estratégias definidas no planejamento estratégico da organização. Dessa maneira, o orçamento

é o mecanismo que permite trazer para o campo prático as decisões elaboradas anteriormente sobre produto, mercado e tecnologia, por exemplo, que a organização pretende realizar num momento futuro.

Como conclui Padoveze e Francischetti (2018, p. 65):

todos os envolvidos no processo orçamentário devem ser ouvidos. Esse envolvimento permitirá uma gestão participativa, consistente e com a estrutura de delegação de responsabilidades, e permitirá o comprometimento de todos os gestores dos setores específicos.

## 2.5 Tipos de orçamento

Segundo Padoveze (2009), apesar da variedade entre os modelos, todos eles possuem uma característica principal em comum: a projeção dos objetivos da empresa com base na cultura organizacional e no planejamento. O autor ainda adiciona que a escolha do modelo de orçamento dependerá da organização, suas ideias e objetivos de planejamento e controle.

Conforme sintetiza Padoveze (2012a, p. 22) “o orçamento é utilizado como técnica formal de programação das operações e do planejamento econômico e financeiro nas empresas desde as décadas de 1940 e 1950. Desde então, tem passado por mudanças e recebido críticas.”

Segundo a divisão estabelecida por Hoji (2018), em seu livro *Orçamento empresarial: passo a passo*, os tipos de orçamentos são:

- Orçamento flexível;
- Orçamento contínuo;
- Orçamento de tendências;
- Orçamento base zero;
- Orçamento baseado em atividades;
- Orçamento estático.

### 2.5.1 Orçamento flexível ou *forecast*

Segundo a definição de Frezatti (2017, p. 115):

a motivação básica para a criação do *forecast* foi a necessidade de dispor de um mecanismo que pudesse proporcionar informações mais atualizadas e confiáveis do que aquelas estruturadas e contidas no orçamento anual. Essa demanda pode acontecer porque o cenário se alterou entre a data de elaboração e aprovação do orçamento e/ou porque novas oportunidades foram identificadas e devem ser incluídas no instrumento da instituição. Dessa forma, o *forecast* pode ser uma forma de manter a utilidade do orçamento ao longo do ano.

Hoji (2018) exemplifica o orçamento flexível da seguinte maneira: se fossem orçados os níveis de atividade com quantidades de 5 mil e 5.500 unidades do cenário utilizado no orçamento estático, estes seriam as múltiplas alternativas possíveis que formariam o orçamento flexível. Ele ainda conclui afirmando que o orçamento flexível dificulta a continuidade do processo orçamentário, pois contraria o fundamento do orçamento, que é antecipar o que vai acontecer.

Conforme Nascimento e Reginato (2015) em termos de gestão empresarial, nem sempre o resultado econômico negativo da empresa pode ser explicado por queda nas vendas, diminuição de preços ou aumento e diminuição de custos. O orçamento flexível permite que se verifique em qual desses itens, e em qual atividade, ocorreu o desvio em relação àquilo que era esperado, facilitando a investigação das razões para a existência de tais desvios. Os autores ainda concluem que o fato do orçamento flexível ser elaborado por áreas de responsabilidades, ao mesmo tempo que facilita explicações sobre os desvios entre o orçado e

o realizado, impulsiona a participação dos gestores no processo de sua elaboração e as suas próprias avaliações de desempenho, uma vez que o monitoramento das variações entre valores reais e estimados é facilitado pela metodologia.

### **2.5.2 Orçamento contínuo ou *rolling***

Hoji (2018) explica o orçamento contínuo da seguinte maneira: empresas de determinados segmentos, com ciclo de vida de produto curto, apresenta bastante dificuldade em utilizar um planejamento orçamentário com prazo superior a seis meses; em função das dificuldades de previsão, os orçamentos elaborados por períodos longos podem conter imprecisões bastante significativas. Diz ainda que o orçamento contínuo é diferente dos orçamentos com períodos definidos, pois os períodos do orçamento são móveis. Ou seja, a cada mês encerrado, um novo período é considerado, com a exclusão do mês encerrado e acréscimo de um novo mês ao final do período orçamentário.

Nascimento e Reginato (2015) contribuem dizendo que além de permitir a visibilidade da administração por um período fixo, geralmente 12 meses, o orçamento contínuo tem outra vantagem que é a de permitir o ajuste da estrutura de custos e despesas da empresa, e dos investimentos programados, de acordo com o comportamento das variáveis externas atualizadas. Ou seja, essa modalidade orçamentária sugere uma permanente revisão da estratégia adotada pela empresa, seja no sentido de reiterá-la ou de modificá-la.

### **2.5.3 Orçamento de tendências**

Como define Hoji, (2018, p. 66) “a elaboração de um orçamento de um período, geralmente, toma como base os dados históricos de períodos passados. O orçamento de tendências é um método que funciona relativamente bem, desde que os cenários econômicos não sofram mudanças significativas.”

Padoveze e Francischetti (2018) abordam o orçamento de tendências como uma prática orçamentária muito comum através da utilização de dados passados para projeções de situações futuras. Tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando, contudo, a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa.

### **2.5.4 Orçamento base zero**

De acordo com Hoji (2018, p. 19):

o orçamento base zero (OBZ), conhecido também como *zero-base budgeting*, emprega um conceito inovador, pois desconsidera os dados do passado. Seu princípio determina que dados históricos não podem ser utilizados na elaboração do orçamento para não repetir erros ou incorporar ineficiências que possam ter existido no passado.

Ele ainda acrescenta que o OBZ pode apresentar benefícios significativos, porém, seus controles são mais burocráticos e volumosos, consumindo mais tempo e recursos em relação a outros tipos de orçamento. O seu conceito tem como objetivo a melhoria contínua.

Para Nascimento e Reginato (2015), no modelo OBZ, despesas, receitas e custos sempre serão repensados na elaboração do orçamento, partindo do *ponto zero*. Ou seja, será desconsiderado possíveis influências de períodos e resultados passados. Dessa forma, é fundamental, para utilização dessa ferramenta, que os gestores tenham o conhecimento do negócio e da sua área para poder alocar de maneira eficiente os seus gastos.

### 2.5.5 Orçamento baseado em atividades

Conforme exposto por Hoji, (2018, p. 19):

o orçamento baseado em atividades analisa os produtos ou serviços e as atividades necessárias à sua produção. Baseia-se no conceito do método de “custeio baseado em atividades”, ou *activity-based costing* (ABC), que atribui custos a atividades por meio de direcionadores e, em seguida, aos produtos e serviços, considerando sempre a relação de causa e efeito.

Complementar a esta ideia, Padoveze e Taranto (2009) dizem que a gestão por atividades permite à empresa definir os recursos necessários para atender à demanda, e também a projetar e controlar a demanda dos direcionadores de custos.

### 2.5.6 Orçamento estático ou *budget*

Padoveze (2012a, p. 23) expressa que:

a primeira vertente procura tornar o processo orçamentário mais correto e rígido, transformando o orçamento no mais importante instrumento do planejamento das empresas. Seu conceito mais moderno é o de controle matricial. Essa vertente parte do orçamento estático.

Ao detalhar o orçamento estático, Padoveze e Taranto (2009) nos dizem que a ideia central para execução do orçamento estático é ter um conjunto de dados fixado para o próximo exercício e que o mesmo não possa ser alterado. No caso de variações orçamentárias, entre o valor orçado e o real, os gestores responsáveis pela execução orçamentária devem justificá-las.

Padoveze e Francischetti (2018) explicam que: elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Esses volumes também determinarão o volume das demais atividades da empresa. O orçamento é considerado estático quando a administração não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias. Os autores ainda concluem dizendo que a não-permissão de alterações nas peças orçamentárias após seu planejamento, uma das características fundamentais do orçamento estático, é seu ponto mais polêmico. Por conta dele, há uma crítica generalizada a esse conceito, que se baseia na dinâmica natural dos negócios empresariais.

Nascimento e Reginato (2015) também identificam que a desvantagem do modelo é a sua inflexibilidade, pois o fato de não permitir ajustes pode dificultar a percepção da administração da empresa sobre o resultado que pode vir a se apresentar. Para exemplificar, na Tabela 1 se apresenta um exemplo de orçamento.

Tabela 1 – Exemplo de orçamento estático

<b>Quantidade</b>	<b>Real 5.500</b>	<b>Orçado 5.000</b>	<b>Varição 500</b>
Vendas	110.000	100.000	10.000
Materiais e componentes	82.500	75.000	7.500
Outros custos e despesas variáveis	6.600	6.000	600
<b>Soma de custos e despesas variáveis</b>	<b>89.100</b>	<b>81.000</b>	<b>8.100</b>
<b>Margem de contribuição</b>	<b>20.900</b>	<b>19.000</b>	<b>1.900</b>
Custos fixos	16.000	15.000	1.000
Despesas comerciais e administrativas	1.500	2.000	(500)
<b>Total de custos e despesas fixos</b>	<b>17.500</b>	<b>17.000</b>	<b>500</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>3.400</b>	<b>2.000</b>	<b>1.400</b>

Fonte: Adaptado de Hoji e Silva (2010)

Segundo Hoji (2018) o controle pelo orçamento estático acontece quando se apura a variação ocorrida entre o valor efetivamente realizado e o orçado, em cada item da relação

orçamentária. Quando ocorrem alterações significativas no cenário projetado, podem ser elaboradas versões revisadas do orçamento, mas principalmente mantendo fixo o orçamento original.

Corroborando com a importância da implementação e execução do orçamento, Padoveze (2009, p. 504) diz que:

o orçamento sempre é necessário para o processo de planejamento, execução e controle. As frustrações são frutos dos planos orçamentários não desenvolvidos corretamente, desde a falta de objetivos claros, de uma clara definição de responsabilidades, da competência para obtenção dos dados e dos procedimentos de mensuração, etc.

Padoveze (2010) ainda comenta que, apesar da sua característica específica, que é a inflexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente por grandes corporações e multinacionais, que, em razão da grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades, exige um orçamento mestre e único. Esse orçamento consolidado é vital para que a organização tenha uma visão macro dos seus negócios e dos resultados econômicos esperados para o próximo período. Mas, cabe ressaltar que o ponto mais importante exposto pelo autor é de que se houverem alterações significativas, entre o projetado e o realizado, na prática não há motivos para manter um orçamento estático uma vez que não tenha validade para o processo decisório.

### 2.5.7 Análise comparativa entre orçamento estático e ajustado

Monteiro, Pereira e Assis (2014) abordam em sua obra o orçamento estático aliado ao orçamento ajustado para a área de Comunicação Corporativa de uma multinacional do setor automobilístico, conforme determinado pela gestão da área envolvida. O modelo possibilita antecipar o cenário do ano seguinte, com a elaboração do *budget* feito a partir de setembro do ano anterior, servindo como previsão do planejamento futuro da verba de maneira fixa, que só será ajustado em fevereiro através da aplicação do *forecast* (ajustado).

A Tabela 2 representa o orçamento estático projetado pela empresa para o ano seguinte, o qual, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela gestão, passará por revisão e ajuste à partir do mês de março do ano seguinte. A indústria em questão adota como método de controle do orçamento o uso de planilhas eletrônicas e sistema de informação integrados.

Tabela 2 – *Budget* 2012

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA – BUDGET 2012													
Descrição da Verba	TOTAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Ponta a Ponta	402	15	31	19	16	23	27	57	12	54	56	43	49
RP <i>Stakeholders</i>	424	7	10	10	-	-	54	-	69	-	70	32	171
Patrocínios	1.456	-	-	162	-	-	226	-	-	-	352	533	183
Patrocínios <i>Group</i>	194	-	-	45	-	-	-	100	-	-	-	-	49
Casa de Cultura	277	116	-	-	38	-	-	-	81	-	42	-	-
Ativ. Proj. Incent.	556	-	-	65	-	-	90	-	115	179	-	107	-
Mat. E Brindes	107	-	-	-	-	23	-	-	35	-	-	-	49
Datas Comem.	185	-	62	-	-	19	-	-	-	-	-	-	104
Diversos RP	22	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1	2	4
Proj. Praças Estra.	656	44	51	32	27	39	81	36	29	108	70	53	86
Ativ. Patr. Bial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proj. ICMS (20%)	203	-	-	45	-	-	-	-	115	-	42	-	-
Ativ. Proj. ICMS	173	-	-	23	-	-	-	-	115	-	36	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>4.654</b>	<b>183</b>	<b>155</b>	<b>402</b>	<b>83</b>	<b>106</b>	<b>481</b>	<b>196</b>	<b>573</b>	<b>343</b>	<b>669</b>	<b>770</b>	<b>694</b>

Fonte: Adaptado de Monteiro, Pereira e Assis (2014)

Na primeira coluna foram detalhadas as ramificações de cada despesa, enquanto a segunda coluna apresenta o total projetado para o ano e da terceira em diante, o valor mensal de cada despesa. Assim como os demais orçamentos, os valores foram projetados baseados em análises de mercado, contexto e cenário econômico, inflação e tantos outros indicadores pertinentes.

Conforme destacado pelos autores, a área de Comunicação Corporativa da empresa está sujeita a uma grande variação, tanto de inclusão como de exclusão de despesas. Esse cenário favorece a revisão do orçamento, dando uma visão menos distorcida e corrigindo possíveis desvios no percurso.

A Tabela 3 apresenta então o confronto entre a verba já consumida nos dois primeiros meses com a verba prevista. Os demais valores, até o final do ano são realocados e por isso se classifica como *Forecast 2+10* (dois meses consumidos e dez meses previstos).

Tabela 3 – *Forecast 2+10*

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA – BUDGET 2012													
Descrição da Verba	TOTAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Ponta a Ponta	522	9,4	-	19	10	22	36	104	60	68	60	59	76
RP <i>Steakholders</i>	582	2,1	0,5	10	-	-	71	-	97	18	75	44	264
Patrocínios	1.450	-	169,8	200	-	-	150	-	-	-	250	500	180
Patrocínios <i>Group</i>	302	-	-	44	-	-	-	182	-	-	-	-	76
Casa de Cultura	319	-	-	-	23	13	25	50	113	50	45	-	-
Ativ. Proj. Incent.	678	-	-	23	-	-	119	-	161	228	-	147	-
Mat. E Brindes	146	-	-	-	-	22	-	-	48	-	-	-	76
Datas Comem.	250	0,2	-	-	-	89	-	-	-	-	-	-	160
Diversos RP	29	6,5	4,7	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Proj. Praças Estra.	825	25,5	25,6	32	16	36	107	65	100	137	75	74	132
Ativ. Patr. Bienal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proj. ICMS (20%)	251	-	-	44	-	-	-	-	161	-	45	-	-
Ativ. Proj. ICMS	221	-	-	22	-	-	-	-	161	-	38	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>5.574</b>	<b>43,8</b>	<b>200,7</b>	<b>395</b>	<b>50</b>	<b>183</b>	<b>510</b>	<b>403</b>	<b>904</b>	<b>503</b>	<b>590</b>	<b>826</b>	<b>965</b>

Fonte: Adaptado de Monteiro, Pereira e Assis (2014)

Observa-se então que, no mês de janeiro houve redução de 76% no consumo em relação à verba projetada e em fevereiro, a mesma aumentou 29,5%. Essas variações aliadas à algumas modificações no cenário da empresa resultaram em um aumento de 20% no total da verba destinada para o setor de relações públicas.

Os autores concluem destacando a eficácia do orçamento empresarial e seus suborçamentos para a gestão empresarial e ainda evidenciam a aplicabilidade dos dois métodos abordados diante da realidade de uma multinacional, ressaltando a sua importância para um controle aprimorado e organizado da empresa. Monteiro, Pereira e Assis (2014) ainda expõem a importância da disponibilidade e participação de pessoas e equipes capacitadas, tanto na elaboração como na gestão do orçamento bem como abordam a importância desses dois métodos em empresas com grande fluxo em movimentações financeiras.

### 3 Aspectos Metodológicos

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, qualitativa e se desenvolverá a partir do estudo de caso a ser realizado com números reais de uma empresa XYZ, do setor metalomecânico da serra gaúcha.

De Sordi (2017) relaciona as pesquisas exploratória e descritiva, abordando que a pesquisa exploratória estabelece embasamento para futuras pesquisas, sendo a pesquisa descritiva o próximo passo. Uma vez que a pesquisa exploratória definiu o campo ou um novo ângulo de estudo para algo já existente, temos, na sequência, a oportunidade de elaboração de pesquisas descritivas com o objetivo de trazer mais informações sobre o assunto. O autor ainda complementa que a ideia é coletar a maior quantidade possível de informações (atributos e variáveis) sobre o assunto, que possam ajudar a responder questões do tipo *o que e como*.

Segundo comentado por Mascarenhas (2012) a respeito do estudo de caso, o mesmo é utilizado em vários campos da ciência e se trata de uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos assuntos. A ideia é refletir sobre um conjunto de informações para descrever com profundidade o objeto de estudo.

Nascimento (2012) ainda ressalta que para que se conheça amplamente um assunto ou problema, não existe outra forma que ofereça mais segurança e vantagens que o estudo de caso. O método se caracteriza por ser intensivo e focado na compreensão do assunto pesquisado. Por ter uma delimitação estreita, visto que se trata apenas de um segmento e não do todo em si, pode-se aprofundar os estudos, de forma que se conheça cada parte detalhadamente e até mesmo novas relações que de outra forma não seriam encontradas.

Para De Sordi (2017) o estudo de caso objetiva analisar e discutir a ocorrência de intervenções dentro de um ou mais ambientes segundo um contexto de interesse do pesquisador, o qual não tem papel de interventor, mas de um observador, que acompanha os fatos e acontecimentos preferencialmente no tempo que ocorrem. Quando a análise ocorre após da intervenção, utiliza-se o levantamento e análise de registros, documentos, históricos, entre outras fontes.

Flick (2009) ao abordar a análise documental na pesquisa, expõe que quando se decide pela realização de uma análise de documentos, devem-se levar em conta duas distinções: ou podem-se usar documentos solicitados para a pesquisa (produzidos especificamente para isso), ou podem-se utilizar documentos pré-existentes (notas, relatórios, contratos, rascunhos, anotações diárias, etc).

Ao decidir-se pela utilização de documentos em um estudo, deve-se vê-los como meios de comunicação. O autor deverá perguntar-se acerca de: quem produziu esse documento, com que objetivo, para quem, quais as intenções pessoais ou institucionais, etc; os documentos não são, portanto, apenas simples dados que se pode usar como recurso para a pesquisa, segundo o autor.

Além disso, surgem quatro critérios úteis na decisão quanto ao emprego ou não de um determinado documento em uma pesquisa: autenticidade, credibilidade, representatividade e significação.

Quadro 2 – Critérios úteis para emprego de documentos

<b>Autenticidade</b>	O documento é genuíno e de origem inquestionável?
<b>Credibilidade</b>	O documento não contém erros ou distorções?
<b>Representatividade</b>	O documento é típico de seu tipo, e, se não for, é conhecida a extensão dessa não-tipicidade?
<b>Significação</b>	O documento é claro e compreensível?

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Mascarenhas (2012), na pesquisa qualitativa o autor sempre acaba imprimindo um pouco de suas convicções ideológicas e filosóficas nos resultados. No

entanto, isso não quer dizer que as conclusões dos estudos sejam simples opiniões, sem poder ser caracterizadas como ciência.

O autor ainda destaca as principais características da pesquisa qualitativa: os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo; os estudos são descritivos, voltados para a compreensão do objeto; a influência do pesquisador sobre a pesquisa não é evitada, muito pelo contrário, é considerada fundamental.

### 3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Inicialmente, para execução deste trabalho será realizada uma pesquisa de cunho bibliográfico, a fim de levantar dados e informações teóricas pertinentes ao assunto e facilitar o entendimento quanto ao tema abordado.

Posteriormente, para elaboração do estudo de caso, será realizada uma coleta de dados, a partir de relatórios, demonstrações, planilhas e documentos, além do orçamento já estabelecido pela empresa estudada para o ano de 2020. O trabalho aqui realizado terá como base informações reais de uma indústria do setor metalmeccânico de Caxias do Sul – RS, de porte médio, com fluxo de informações suficientes para uma análise detalhada e resultante em informações relevantes. Os dados coletados serão referentes ao ano de 2019 e comparados às informações de 2020.

Com atuação no ramo de venda de aço para moldes e matrizes, a empresa XYZ está no mercado há quase 20 anos, tendo como cliente final especialmente a indústria automotiva. A empresa em questão não possui setor específico de controladoria, portanto, suas análises e projeções são realizadas em conjunto entre a gestão e uma empresa contratada especializada em planejamento e controle. A gestão entende como mais assertivo, a projeção orçamentária fixada para o exercício seguinte, promovendo ajustes e atualizações a partir de eventos significativos, quando julgar necessário.

O enfoque desta pesquisa estará na elaboração e abordagem do orçamento estático como ferramenta de controle para a gestão, bem como as distorções entre o planejado e o realizado para o primeiro semestre. Serão analisadas as maiores variações e suas possíveis origens dentro do cenário atual da empresa e também do contexto global.

O artigo contribuirá à partir da explanação sobre a funcionalidade deste tipo de orçamento, se comparado aos demais orçamentos, e, em específico, ao orçamento ajustado, ou *forecast*. Essa pesquisa busca abordar os aspectos positivos, bem como detectar as suas possíveis falhas além de evidenciar as maneiras pelas quais as empresas e seus gestores conseguirão efetivamente utilizar a ferramenta do planejamento orçamentário.

## 4 Resultados da Pesquisa

### 4.1 Apresentação da empresa

A empresa XYZ, assim denominada para assegurar sigilo nas informações, é uma sociedade limitada, com sede em Caxias do Sul, que iniciou suas atividades no ano de 2001, tendo como atividade principal registrada a fabricação de máquinas-ferramenta, peças e acessórios. Seu nicho compreende o mercado automotivo, oferecendo soluções em peças de aço, de tamanhos e parâmetros variados, de acordo com a necessidade do cliente e predominantemente direcionadas a moldes e matrizes. A indústria é adepta ao regime de tributação pelo Lucro Real.

Seus clientes são predominantemente nacionais, possuindo apenas um cliente externo, e não é líder de mercado, possuindo concorrentes expressivos e de maior porte. No início de 2020, seu quadro de funcionários era composto por 40 pessoas, sendo aproximadamente 60% delas alocadas nos setores administrativos.

Sua operação não é complexa e é composta predominantemente pela compra e venda

de aço. Sua receita é decorrente basicamente dessa venda e em menor representatividade, de alguma prestação de serviço.

A empresa elabora seu orçamento anual com a orientação de uma consultoria especializada na área de controladoria. Atualmente, o gerenciamento e acompanhamento deste orçamento é feito com apoio da ferramenta *Business Intelligence* (BI), apoiando principalmente na geração de relatórios e extração de indicadores. O plano orçamentário é um forte determinante da estratégia da empresa e está ligado às decisões de negócio da mesma.

#### 4.2 Dados coletados

Para elaboração do orçamento, são determinantes as seguintes fases em seu processo de elaboração:

- Extração de dados e informações;
- Definição de metas para cada setor de acordo com as expectativas de crescimento;
- Definição de pré-orçamento por área;
- Compilado de informações e análise juntamente com a consultoria;
- Ajustes e validação do orçamento final.

Na fase anterior à elaboração do orçamento, a empresa analisa dados extraídos do sistema, como indicadores e resultados anteriores a partir de planilhas e de relatórios extraídos do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Para elaboração do planejamento para 2020, a empresa teve como base forte os demonstrativos de 2019. Neste ano, foram apresentados os seguintes números para Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 – DRE 2019

	<b>ACUMULADO</b>
<b>Receita Operacional</b>	<b>38.337.359</b>
(-) Deduções da Receita	(9.727.240)
<b>Receita Líquida</b>	<b>28.610.118</b>
(-) Custo do Produto Vendido	(23.986.703)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>4.623.414</b>
Despesas Administrativas	(1.187.682)
Despesas Comerciais	(2.153.244)
Despesas Tributárias	(100.411)
Despesas Financeiras	(1.211.709)
Outras Receitas	192.297
Outras Despesas	(22.816)
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>139.847</b>
IRPJ/CSLL	(37.561)
<b>Lucro/Prejuízo</b>	<b>102.285</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo como base esses números, para previsão de receitas, a empresa, juntamente com a consultoria contratada estabeleceram, a partir do preço médio de cada produto, uma estimativa de quantidade de vendas. Essa previsão foi alinhada ao que foi definido no

planejamento estratégico como metas de crescimento da empresa, onde foi levado em consideração, por exemplo, a previsão de crescimento do PIB.

Uma vez definidas as metas de venda, cada área deve levantar e apresentar no seu pré-orçamento a quantidade de recursos necessários para entrega das metas estabelecidas no planejamento estratégico. Outro elemento importante é a previsão do fluxo de caixa, onde é determinada necessidade de captação de recursos financeiros externos a fim de suportar a operação da empresa e também de garantir os investimentos necessários para o negócio.

De posse desses levantamentos, é elaborado um orçamento preliminar, onde se traduz a realidade da empresa, caso todas as metas, de receitas e despesas, fossem cumpridas. Esse orçamento é revisado e corrigido, até que se chegue ao projeto final.

O resultado projetado acumulado para o ano de 2020 propôs algumas mudanças expressivas em relação ao resultado de 2019, como por exemplo, um aumento de 27% na receita total e também uma queda de 40% nas despesas financeiras. Pode-se observar que a empresa busca amenizar a representatividade das despesas em geral (administrativas, comerciais, financeiras, etc) em relação ao lucro bruto.

Para a avaliação da receita, além dos indicadores já estabelecidos, a empresa projeta uma relação entre volume de vendas (em quilos ou toneladas) e preço de venda do produto. Fator que afetou diretamente a projeção realizada é o preço de venda, cujo crescimento projetado em relação ao ano anterior foi de 15%.

Para a avaliação do custo dos produtos, a empresa lida com a instabilidade do câmbio. Tendo boa parte da matéria prima importada da Europa, um fator determinante para composição do custo do produto e consequentemente do preço de venda é o valor de câmbio do Euro.

Outro ponto de relevância está nas despesas de variação cambial, refletidos nas despesas financeiras. Inicialmente, para o ano de 2020 foi projetado uma estabilidade do câmbio, fato que não havia ocorrido no ano de 2019, e dessa forma, se estimou uma redução de 40% nesta conta.

A Tabela 5 apresenta o projeto final para a previsão orçamentária acumulada para 2020.

Tabela 5 – Resultado projetado 2020

	<b>ACUMULADO</b>	<b>Δ % em relação a 2019</b>
<b>Receita Operacional</b>	<b>48.767.305</b>	<b>27%</b>
(-) Deduções da Receita	(12.801.417)	
Receita Líquida	35.965.887	
(-) Custo do Produto Vendido	(30.930.858)	
<b>Lucro Bruto</b>	<b>5.035.029</b>	
Despesas Administrativas	(1.166.869)	-2%
Despesas Comerciais	(2.106.490)	-2%
Despesas Financeiras	(722.422)	-40%
Receitas Financeiras	12.000	
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>1.051.248</b>	
IRPJ/CSLL	(268.180)	
<b>Lucro/Prejuízo</b>	<b>783.068</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

Foi considerado também o reajuste de fornecedores em contrapartida à manutenção do quadro de pessoal, ou seja, há potencial para expansão da empresa sem necessidade de investimento em infraestrutura e mão de obra.

Especialmente devido à fatores externos, relacionados à pandemia mundial do novo Coronavírus, os resultados alcançados no primeiro semestre de 2020 não atingem as expectativas da gestão, como demonstra o acumulado na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultado x orçado 1º semestre 2020

	ACUMULADO	
	Realizado	Projetado
<b>Receita Operacional</b>	<b>16.298.721</b>	<b>27.871.513</b>
(-) Deduções da Receita	(4.118.911)	(7.316.272)
Receita Líquida	12.179.810	20.555.241
(-) Custo do Produto Vendido	(10.332.087)	(17.720.100)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>1.847.722</b>	<b>2.835.141</b>
Despesas Administrativas	(610.198)	(701.860)
Despesas Comerciais	(792.873)	(1.206.208)
Despesas Tributárias	(28.671)	-
Despesas Financeiras	(814.917)	(431.814)
Receitas Financeiras	58.310	6.000
Outras Receitas	139.159	-
Outras Despesas	(60.893)	-
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>(262.360)</b>	<b>502.259</b>
IRPJ/CSLL	-	(134.846)
<b>Lucro/Prejuízo</b>	<b>(262.360)</b>	<b>367.413</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Ao contrário do que esperava, o resultado do primeiro semestre de 2020 apresenta prejuízo significativo para o resultado do ano e terá consequências importantes nas projeções para o restante do período.

A grande defasagem na receita, cerca de 41% a menor em relação ao projetado, foi fator determinante para o insucesso do orçamento elaborado. Reflexo esse do período de parada abrupta das atividades e também da incerteza que se estabeleceu pelo mercado em geral.

Além disso, se observa como, apesar da queda da receita, algumas despesas mantiveram a sua linha de crescimento, comprometendo ainda mais o lucro bruto da empresa e gerando um resultado final negativo.

Outro ponto que se destaca e que teve grande peso no resultado pode ser evidenciado pelo aumento das despesas financeiras em relação ao projetado para o mesmo período. Ponto esse, que se justifica pela maior necessidade de captação de recursos externos para suportar a atividade, evidenciando uma fragilidade em relação à capacidade da empresa de operar com recursos próprios.

#### 4.3 Proposta implantação *forecast*

Visando um melhor aproveitamento do orçamento, bem como uma representação mais fidedigna da realidade, muitas empresas utilizam do orçamento ajustado, ou *forecast*, como modelo base de orçamento. Tal escolha se apresenta muito benéfica, especialmente em situações onde o orçamento original pouco refletiu a situação realizada. Seja por fatores externos de cenário nacional, global, ou até mesmo acontecimentos relevantes dentro da empresa, muitas vezes a realidade passa longe daquilo que se projetou para o período.

Essa revisão permite às empresas realocarem seus recursos, replanejar metas e rotas para o restante do período, bem como reavaliar as decisões tomadas anteriormente. Existindo essa possibilidade, resgata-se a função original do orçamento, que voltará a ter algum sentido com a realidade do negócio.

Para desenvolvimento da análise, foi elaborado pela autora uma proposta de revisão do orçamento para 2020 em relação ao que foi projetado pela empresa. Essa revisão servirá de base para a implementação de um orçamento ajustado, cujas revisões acontecerão periodicamente, conforme as concretizações dos números ao longo do primeiro semestre de 2020.

Devido ao cenário atual, inicialmente se propõe a revisão do orçamento base para o ano de 2020, visto que acontecimentos externos ao negócio afetaram muito o cenário econômico nacional e mundial, portanto, a revisão se faz necessária, a fim de tornar o orçamento uma ferramenta útil. Proposta conforme demonstra a Tabela 7.

Tabela 7 – Proposta orçamento 2020

	<b>ACUMULADO</b>
<b>Receita Operacional</b>	<b>44.854.710</b>
(-) Deduções da Receita	(11.213.677)
Receita Líquida	33.641.033
(-) Custo do Produto Vendido	(28.931.288)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>4.709.745</b>
Despesas Administrativas	(1.187.682)
Despesas Comerciais	(1.916.387)
Despesas Financeiras	(908.781)
Receitas Financeiras	100.000
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>796.895</b>
IRPJ/CSLL	(207.192)
<b>Lucro/Prejuízo</b>	<b>589.703</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Um dos pilares dessa proposta se dá na previsão mais conservadora de crescimento da receita, 17% ao invés dos 27% propostos originalmente, visto que tradicionalmente, não há um crescimento tão expressivo de um período para o outro, considerando o nicho de atuação da empresa.

Propõe-se também, uma manutenção especialmente das despesas administrativas em relação à 2019, o que sugere que se otimizem processos internos para que, com a mesma disponibilidade de pessoal, seja capaz de absorver a nova demanda para o ano seguinte. E também se mantém a proporcionalidade do Custo do Produto Vendido (CPV) em relação ao orçamento inicial projetado pela empresa.

Se estabelece também um valor mais representativo para as receitas financeiras, considerando o histórico de valores mais expressivos que a empresa apresenta e que não são traduzidos no orçamento original, onde o valor atribuído não acompanha os reais números da empresa.

Considerando também o histórico recente de revés enfrentado pela empresa em relação ao câmbio de suas compras de matéria prima, buscou-se trabalhar com essa possibilidade também na elaboração da nova projeção. Considerando que o real apresenta grande volatilidade em relação ao euro, aposta-se que não haverá grandes reduções nas despesas financeiras em relação ao ano anterior.

Apesar de não trazer o mesmo lucro final para o negócio, essa proposta tem o lucro como objetivo final, porém de forma mais cautelosa e menos otimista em relação à economia do país, que é sempre tão suscetível a acontecimentos externos e que trazem grandes impactos para as pequenas, médias e grandes empresas brasileiras.

Tendo em vista o novo orçamento, propõe-se a utilização do *forecast* para o primeiro semestre do ano, com revisão bimestral devido às instabilidades e sazonalidades dos resultados que a empresa apresenta no decorrer dos anos.

Na Tabela 8, apresenta-se a revisão de orçamento considerando os dois primeiros meses do ano.

Tabela 8 – Proposta *forecast* 2+10

	JANEIRO		FEVEREIRO		Revisado			
	Orç	Realiz	Orç	Realiz	MAR	ABR	MAI	JUN
<b>Rec Oper</b>	<b>3.107.206</b>	<b>2.871.183</b>	<b>3.107.206</b>	<b>3.621.005</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>
(-) D Rec	(776.801)	(733.372)	(776.801)	(883.989)	(959.631)	(959.631)	(959.631)	(959.631)
Rec Líq	2.330.405	2.137.811	2.330.405	2.737.016	2.876.621	2.876.621	2.876.621	2.876.621
(-) CPV	(1.957.540)	(1.905.462)	(1.957.540)	(2.382.765)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)
<b>Luc Bruto</b>	<b>372.865</b>	<b>232.349</b>	<b>372.865</b>	<b>354.250</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>
Desp Adm	(102.932)	(101.346)	(105.887)	(110.902)	(97.543)	(97.543)	(97.543)	(97.543)
Desp Com	(132.677)	(155.339)	(132.677)	(176.280)	(158.377)	(158.377)	(158.377)	(158.377)
Desp Fin	(74.103)	(62.683)	(74.103)	(124.085)	(76.246)	(76.246)	(76.246)	(76.246)
Rec Fin	8.700	23.990	8.300	116.462	0	0	0	0
<b>ROL</b>	<b>71.853</b>	<b>(63.031)</b>	<b>68.498</b>	<b>59.463</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>
IR/CSLL	(18.681)	0	(17.809)	0	(20.838)	(20.838)	(20.838)	(20.838)
<b>Luc/Prej</b>	<b>53.172</b>	<b>(63.031)</b>	<b>50.689</b>	<b>59.463</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Já no primeiro mês, o resultado não acompanha o que foi planejado, apresentando inclusive um quadro de prejuízo. Pelo resultado apresentado, pode-se observar como as despesas comprometeram o lucro da empresa. Já no mês de fevereiro, o faturamento superou as expectativas, trazendo um balanceamento ao revisar as contas para o restante do ano.

Na Tabela 9, apresenta-se a revisão de orçamento considerando os quatro primeiros meses do ano.

Tabela 9 – Proposta *forecast* 4+8

			MARÇO		ABRIL		Revisado	
	JAN	FEV	Orç	Realiz	Orç	Realiz	MAI	JUN
<b>Rec Oper</b>	<b>2.871.183</b>	<b>3.621.005</b>	<b>3.836.688</b>	<b>2.823.616</b>	<b>3.836.688</b>	<b>1.956.759</b>	<b>4.197.768</b>	<b>4.197.768</b>
(-) D Rec	(733.372)	(883.989)	(959.172)	(683.153)	(959.172)	(469.986)	(1.055.397)	(1.055.397)
Rec Líq	2.137.811	2.737.016	2.877.516	2.140.462	2.877.516	1.486.772	3.142.372	3.142.372
(-) CPV	(1.905.462)	(2.382.765)	(2.417.114)	(1.750.826)	(2.417.114)	(1.162.508)	(2.716.216)	(2.716.216)
<b>Luc Bruto</b>	<b>232.349</b>	<b>354.250</b>	<b>460.402</b>	<b>389.636</b>	<b>460.402</b>	<b>324.264</b>	<b>426.155</b>	<b>426.155</b>
Desp Adm	(101.346)	(110.902)	(93.477)	(119.850)	(93.477)	(94.481)	(95.137)	(95.137)
Desp Com	(156.339)	(176.280)	(163.826)	(130.762)	(163.826)	(176.892)	(159.514)	(159.514)
Desp Fin	(62.683)	(124.085)	(75.925)	(94.293)	(75.925)	(120.136)	(70.471)	(70.471)
Rec Fin	23.990	116.462	8.300	6.642	8.300	9.090	0	0
<b>ROL</b>	<b>(63.031)</b>	<b>59.463</b>	<b>135.474</b>	<b>51.372</b>	<b>135.474</b>	<b>(58.156)</b>	<b>101.033</b>	<b>101.033</b>
IR/CSLL	0	0	(35.224)	(5.525)	(35.224)	5.525	(26.268)	(26.268)
<b>Luc/Prej</b>	<b>(63.031)</b>	<b>59.463</b>	<b>100.250</b>	<b>45.847</b>	<b>100.250</b>	<b>(52.631)</b>	<b>74.765</b>	<b>74.765</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Março e abril, até o momento, apresentaram os piores números para a empresa. Foram dois meses consecutivos de baixo faturamento, especialmente relacionados com a parada para férias coletivas em decorrência da pandemia. Esse resultado afetou fortemente os resultados revisados para o restante do ano.

A sucessão de maus resultados dificulta a execução do orçamento. Os números projetados acabam distorcendo da realidade e, ao serem revisados, cada vez mais apresentam números difíceis de ser alcançados, sem que medidas drásticas sejam tomadas pela gestão como forma de estratégia.

A Tabela 10 apresenta a revisão de orçamento dos seis primeiros meses do ano.

Tabela 10 – Proposta *forecast* 6+6 1º semestre

					MAIO		JUNHO	
	JAN	FEV	MAR	ABR	Orç	Realiz	Orç	Realiz
<b>Rec Oper</b>	<b>2.871.183</b>	<b>3.621.005</b>	<b>2.823.616</b>	<b>1.956.759</b>	<b>3.836.688</b>	<b>1.754.719</b>	<b>3.836.688</b>	<b>3.263.636</b>
(-) D Rec	(733.372)	(883.989)	(683.153)	(469.986)	(959.172)	(453.903)	(959.172)	(894.505)
Rec Líq	2.137.811	2.737.016	2.140.462	1.486.772	2.877.516	1.308.616	2.877.516	2.369.130
(-) CPV	(1.905.462)	(2.382.765)	(1.750.826)	(1.162.508)	(2.417.114)	(1.083.521)	(2.417.114)	(2.047.003)
<b>Luc Bruto</b>	<b>232.349</b>	<b>354.250</b>	<b>389.636</b>	<b>324.264</b>	<b>460.402</b>	<b>225.094</b>	<b>460.402</b>	<b>322.126</b>
Desp Adm	(101.346)	(110.902)	(119.850)	(94.481)	(93.477)	(95.830)	(93.477)	(87.786)
Desp Com	(156.339)	(176.280)	(130.762)	(176.892)	(163.826)	(89.632)	(163.826)	(92.634)
Desp Fin	(62.683)	(124.085)	(94.293)	(120.136)	(75.925)	(50.802)	(75.925)	(423.827)
Rec Fin	23.990	116.462	6.642	9.090	8.300	27.622	8.300	13.661
<b>ROL</b>	<b>(63.031)</b>	<b>59.463</b>	<b>51.372</b>	<b>(58.156)</b>	<b>135.474</b>	<b>16.451</b>	<b>135.474</b>	<b>(268.460)</b>
IR/CSLL	0	0	(5.525)	5.525	(35.224)	0	(35.224)	0
<b>Luc/Prej</b>	<b>(63.031)</b>	<b>59.463</b>	<b>45.847</b>	<b>(52.631)</b>	<b>100.250</b>	<b>16.451</b>	<b>100.250</b>	<b>(268.460)</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Na Tabela 11 podem ser visualizados os resultados revisados para o segundo semestre de 2020, considerando a proposta de *forecast* 6+6 da Tabela 10.

Tabela 11 – Proposta *Forecast* 6+6 2º semestre

	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>Rec Oper</b>	<b>4.760.632</b>	<b>4.760.632</b>	<b>4.760.632</b>	<b>4.760.632</b>	<b>4.760.632</b>	<b>4.760.632</b>
(-) Ded Rec	(1.182.462)	(1.182.462)	(1.182.462)	(1.182.462)	(1.182.462)	(1.182.462)
Receita Líq	3.576.871	3.576.871	3.576.871	3.576.871	3.576.871	3.576.871
(-) CPV	(3.099.867)	(3.099.867)	(3.099.867)	(3.099.867)	(3.099.867)	(3.099.867)
<b>Luc Bruto</b>	<b>477.004</b>	<b>477.004</b>	<b>477.004</b>	<b>477.004</b>	<b>477.004</b>	<b>477.004</b>
Desp Adm	(96.247)	(96.247)	(96.247)	(96.247)	(96.247)	(96.247)
Desp Com	(182.308)	(182.308)	(182.308)	(182.308)	(182.308)	(182.308)
Desp Financ	(21.737)	(21.737)	(21.737)	(21.737)	(21.737)	(21.737)
Rec Financ	0	0	0	0	0	0
<b>ROL</b>	<b>176.712</b>	<b>176.712</b>	<b>176.712</b>	<b>176.712</b>	<b>176.712</b>	<b>176.712</b>
IRPJ/CSLL	(45.945)	(45.945)	(45.945)	(45.945)	(45.945)	(45.945)
<b>Lucro/Prej</b>	<b>130.766</b>	<b>130.766</b>	<b>130.766</b>	<b>130.766</b>	<b>130.766</b>	<b>130.766</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda no mês de maio, pôde se sentir o impacto e reflexo da crise nas operações da empresa. Durante este mês, a empresa optou por trabalhar com jornada reduzida em todos os turnos e setores e mais uma vez o faturamento foi altamente comprometido. Junho apresentou prejuízo significativo, tendo apresentado um despesa financeira muito superior aos demais meses.

Outra situação de grande relevância foi a representatividade da variação cambial para o resultado do mês de Junho que comprometeu em torno de R\$ 371.000,00 o orçamento para esta conta. Tal distorção é fortemente relacionada como mais um dos reflexos da pandemia para as empresas no país.

#### 4.4 Considerações finais

Com a implementação do *forecast*, observa-se que, com a revisão do orçamento inicial, após a concretização do primeiro bimestre, a receita revisada para o restante do ano pouco se altera em relação à proposta inicial. Porém a situação se altera significativamente após a revisão dos dois bimestres seguintes, fazendo que a receita necessite de aumento na casa dos 24% para atingir o planejamento final para o ano, conforme demonstrado na Tabela 12.

Tabela 12 – Variação da Receita 2º semestre

	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>Receita projetada inicial</b>	3.836.688	3.836.688	3.836.688	3.836.688	3.836.688	4.110.106
<b>Receita revisada após consolidação do 1º semestre</b>	4.760.632	4.760.632	4.760.632	4.760.632	4.760.632	4.760.632

Fonte: Elaborado pela autora

Para atingir o resultado esperado ao final do ano, a empresa deverá apostar em estratégias para contenção de despesas administrativas e especialmente as financeiras que ao longo do ano comprometeram o lucro muito mais do que o planejado. Somente no mês de junho, a despesa financeira comprometeu em 46,6% o montante acumulado para o ano inteiro de 2020.

O prejuízo acumulado nos seis primeiros meses do ano, influenciado especialmente pelo mês de junho, ultrapassa a casa dos R\$ 260 mil. Para atingir a projeção de resultado em 2020, que era pouco menos de R\$ 590 mil, os meses seguintes até o final do período deverão apresentar lucros consecutivos e expressivos, cerca de 8 vezes a projeção inicial, conforme demonstrado na Tabela 13.

Tabela 13 – Variação do Resultado 2º semestre

	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Resultado projetado inicial</b>	15.077	15.077	15.077	15.077	15.077	9.477
<b>Resultado revisado após consolidação do 1º semestre</b>	130.766	130.766	130.766	130.766	130.766	130.766

Fonte: Elaborado pela autora

O uso do *forecast*, seja em situações atípicas como as que encontramos ao longo do ano de 2020 ou até mesmo como ferramenta contínua, pode oferecer um norteamento mais preciso para a gestão, contribuindo para uma melhor leitura do que pode vir a se apresentar no decorrer do ano. Sendo uma ferramenta mais assertiva no auxílio das definições estratégicas para que a empresa venha a atingir as expectativas para o período. Esse formato permite um acompanhamento mais preciso dos resultados da empresa.

Com base no estudo, pode-se afirmar que, revisões de métodos são cada vez mais importantes se analisarmos o contexto atual das empresas e negócios. Atualmente existem diversos métodos de gerenciamento e ficar preso a uma única ideia pode inviabilizar todo o trabalho que se pretende realizar.

Devido à volatilidade e instabilidade da economia nacional, é preciso se adaptar aos possíveis cenários e mudanças que venham a se apresentar ao longo do tempo. É preciso também ser flexível, analisar possibilidades e mudar de estratégias. É perda de tempo permanecer fixado à uma ideia que não trará benefício na busca pela perpetuação do negócio.

A revisão mês a mês do orçamento permite a gestão visualizar de forma mais clara a situação atual da empresa, a fim de traçar as rotas para que se atinja o objetivo final e a empresa atinja aquilo que se espera.

Neste trabalho foram trabalhados os aspectos orçamentários especificamente dos resultados (DRE), porém, para chegar ao resultado final, diversas outras peças orçamentárias são elaboradas e as mesmas compõem, portanto, o resultado final. Este trabalho é complementar e, especialmente para empresas maiores, se faz necessário a fim de detalhar os processos e recursos de cada área.

## 5 Conclusão

O orçamento é peça fundamental para elaboração de um planejamento estratégico adequado e robusto. Planejar a continuidade da empresa sem projetar resultados dificulta ou quase inviabiliza a aplicação da contabilidade gerencial no cotidiano de empresas e sua função não é aplicada na totalidade.

Diante do objetivo principal deste trabalho, que pretendia analisar e evidenciar a contribuição do orçamento para o planejamento da indústria, pôde-se reforçar as teorias extraídas na pesquisa bibliográfica acerca da funcionalidade dos métodos de orçamento

estático e do ajustado, bem como evidenciar as características de cada um.

Percebe-se que, o método de orçamento estático adotado pela empresa, neste cenário, assim como possivelmente em muitos outros, não foi a melhor escolha diante das possibilidades de orçamento. Já no orçamento inicial, os resultados planejados dificilmente seriam atingidos e a peça orçamentária se tornaria ineficiente; os resultados mês a mês não estavam sendo atingidos e permanecer fixado naquela projeção não traria auxílio relevante para a contabilidade gerencial do negócio.

Essa condição mostra que é preciso ter cautela ao projetar números, seja de receitas ou despesas. É preciso muitas vezes ser conservador, pois valores muito atípicos podem distorcer a realidade e inutilizar o orçamento.

A partir da aplicação de uma revisão do orçamento elaborado pela empresa e logo em seguida da sua revisão bimestral, os números passaram a rodar próximo a uma realidade e os objetivos que foram se estabelecendo para os demais meses do ano passaram a ser factíveis, considerando que o cenário ainda não se encontrava totalmente favorável e ainda paira uma instabilidade de mercado. Portanto, o orçamento ajustado apresentou-se mais fidedigno à realidade e mais efetivo como parte do planejamento estratégico.

Pode-se concluir que, alinhado às expectativas da empresa, muitas vezes o orçamento estático, pela mínima interferência que seja, pode não se tornar uma ferramenta útil para a gestão empresarial. Como diversos autores concluem, apesar de ser o mais utilizado, ele acaba por perder valor, caso qualquer situação alheia ao planejado venha a acontecer.

De fato, para controle, pode ser uma boa alternativa, visto que o planejamento possui embasamento e traduz as metas da empresa que são traçadas pela gestão. Porém, pouco se ganha em termos de gerenciamento quando se fica fixado em uma única ideia.

Todavia, uma ferramenta não é excluyente da outra. Não é necessário se prender a uma única vertente, enquanto é possível utilizar de toda e qualquer ferramenta que se apresente útil. No estudo, evidenciou-se que o *forecast* se torna um bom complemento do *budget*, podendo optar-se pela utilização dos métodos combinados.

É importante evidenciar que, para uma boa aplicação do planejamento orçamentário, é preciso que o mesmo seja elaborado por pessoas capazes e que detenham conhecimentos técnicos sobre o assunto. Além disso, é importante o envolvimento da gestão durante a elaboração, bem como no acompanhamento dos resultados. A informação precisa ser compartilhada e as ações e estratégias precisam ser difundidas entre os diversos níveis de atuação dentro da empresa, não só com a controladoria ou com a diretoria.

Apesar de não ser uma multinacional ou uma empresa de grande porte, ainda assim o orçamento é significativo na atividade gerencial da empresa e, tão importante quanto projetar, é criar métodos de controle e monitoramento desses resultados. Todas as áreas devem estar alinhadas para não comprometer os resultados.

Por fim, a elaboração da peça orçamentária se apresenta complexa, requerendo atenção, engajamento e disponibilidade. Ao longo do processo, muitas informações são buscadas e analisadas, estratégias são estudadas, decisões importantes são tomadas e as premissas que serão utilizadas devem ser bem escolhidas. Porém, o resultado em termos de controle e gerenciamento justifica o trabalho despendido.

Com a conclusão do trabalho, pôde-se evidenciar como e quanto o orçamento auxilia na gestão empresarial à partir da possibilidade de previsão das principais contas como receitas, despesas e principalmente do resultado que é o objetivo final de todo negócio e é necessário para sua perpetuação.

## Referências

ARNOLD, Markus; ARTZ, Martin. The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 73, p. 50-67, fev. 2019.

BAZZI, Samir. **Contabilidade gerencial: conceitos básicos e aplicação**. Curitiba: InterSaber, 2015. 240 p.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. 304 p.

DE SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017. *E-book* (165 p.).

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Tradução de Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

HOJI, Masakazu. **Orçamento empresarial: passo a passo**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. *E-book* (136 p.).

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010. 160 p.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. Tradução de Elias Pereira. São Paulo: Pearson, 2004. 576 p.

MACEDO, Joel de Jesus; CORBARI, Ely Celia. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: InterSaber, 2014. *E-book*.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. *E-book* (125 p.).

MONTEIRO, Gustavo dos Santos; PEREIRA, Roberson Alves; ASSIS, Ricardo Lúcio de. Orçamento empresarial: *budget e forecast*, análise da sua utilização no setor de comunicação corporativa de uma multinacional do ramo automobilístico. **Faminas-BH**, 2014. Disponível em:  
<http://www.sinescontabil.com.br/trabalhos/arquivos/4f71cc233ddb280fc8da18e3fbd5270e.pdf>  
. Acesso em: 15 set. 2020.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. *E-book*.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 154 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 625 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. 209 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 277 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís (org.). **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012a. *E-book*.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012b. 376 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo. **Planejamento econômico e orçamento**: contabilometria integrando estratégia e planejamento orçamentário. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. 282 p.

## Anexo A – DRE 2019

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUM
<b>Rec Oper</b>	<b>2.409.340</b>	<b>3.663.859</b>	<b>3.579.192</b>	<b>3.341.780</b>	<b>3.157.085</b>	<b>2.233.713</b>	<b>3.596.732</b>	<b>2.686.895</b>	<b>4.480.151</b>	<b>3.865.660</b>	<b>3.634.284</b>	<b>1.688.322</b>	<b>38.337.359</b>
<b>(-) Deduç</b>	(584.696)	(907.821)	(867.621)	(849.541)	(786.275)	(568.721)	(923.417)	(677.823)	(1.125.421)	(1.035.368)	(988.403)	(412.128)	(9.727.240)
<b>Rec Líq</b>	1.824.643	2.756.037	2.711.571	2.492.238	2.370.810	1.664.991	2.673.314	2.009.071	3.354.729	2.830.292	2.646.224	1.276.193	28.610.118
<b>(-) CPV</b>	(1.549.017)	(2.142.232)	(2.144.797)	(2.020.548)	(1.988.866)	(1.506.479)	(2.219.615)	(1.802.446)	(2.846.505)	(2.361.844)	(2.275.820)	(1.128.529)	(23.986.703)
<b>Lucro Bru</b>	<b>275.626</b>	<b>613.805</b>	<b>566.774</b>	<b>471.690</b>	<b>381.943</b>	<b>158.512</b>	<b>453.698</b>	<b>206.624</b>	<b>508.223</b>	<b>468.448</b>	<b>370.403</b>	<b>147.663</b>	<b>4.623.414</b>
<b>Desp Adm</b>	(68.119)	(90.338)	(89.570)	(92.513)	(137.567)	(109.425)	(102.932)	(116.957)	(98.774)	(102.471)	(87.776)	(91.236)	(1.187.682)
<b>Desp Com</b>	(99.907)	(174.636)	(186.659)	(342.429)	(160.621)	(165.318)	(184.681)	(188.668)	(180.817)	(187.021)	(164.349)	(118.134)	(2.153.244)
<b>Desp Trib</b>	(16.655)	(4.719)	(16.793)	(18.562)	(9.241)	(8.448)	(3.433)	(4.782)	(3.945)	(7.286)	(4.357)	(2.185)	(100.411)
<b>Desp Fin</b>	(93.995)	(137.445)	(86.959)	(117.212)	(86.566)	(123.589)	(77.815)	(85.439)	(146.089)	(81.782)	(77.273)	(97.541)	(1.211.709)
<b>Outras Rec</b>	32.877	9.970	6.227	6.508	55.419	5.281	26.639	10.227	12.960	5.232	2.357	18.596	192.297
<b>Outras Des</b>	(470)	(2.498)	(682)	(304)	(408)	(356)	(512)	(399)	(820)	(304)	(14.231)	(1.829)	(22.816)
<b>ROL</b>	<b>29.355</b>	<b>214.136</b>	<b>192.337</b>	<b>(92.823)</b>	<b>42.958</b>	<b>(243.343)</b>	<b>110.963</b>	<b>(179.394)</b>	<b>90.737</b>	<b>94.814</b>	<b>24.772</b>	<b>(144.666)</b>	<b>139.847</b>
<b>IRPJ/CSLL</b>	(8.140)	(70.928)	(63.626)	33.456	(10.415)	83.157	(35.232)	53.552	(21.424)	(28.693)	(11.027)	41.760	(37.561)
<b>Luc/Prej</b>	<b>21.215</b>	<b>143.208</b>	<b>128.710</b>	<b>(59.366)</b>	<b>32.542</b>	<b>(160.185)</b>	<b>75.730</b>	<b>(125.84,2)</b>	<b>69.312</b>	<b>66.120</b>	<b>13.745</b>	<b>(102.906)</b>	<b>102.285</b>

/

## Anexo B – Resultado Projetado 2020

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUM
<b>Rec Oper</b>	<b>3.279.186</b>	<b>3.607.105</b>	<b>3.967.816</b>	<b>3.957.536</b>	<b>4.353.290</b>	<b>4.353.290</b>	<b>4.353.290</b>	<b>4.353.290</b>	<b>4.353.290</b>	<b>4.353.290</b>	<b>4.353.290</b>	<b>3.482.632</b>	<b>48.767.305</b>
<b>(-) Deduç</b>	(860.786)	(946.865)	(1.041.552)	(1.038.853)	(1.142.739)	(1.142.739)	(1.142.739)	(1.142.739)	(1.142.739)	(1.142.739)	(1.142.739)	(914.191)	(12.801.417)
<b>Rec Líq</b>	2.418.400	2.660.240	2.926.264	2.918.683	3.210.551	3.210.551	3.210.551	3.210.551	3.210.551	3.210.551	3.210.551	2.568.441	35.965.887
<b>(-) CPV</b>	(2.140.019)	(2.330.694)	(2.572.935)	(2.537.398)	(2.688.575)	(2.738.181)	(2.712.299)	(2.717.399)	(2.739.710)	(2.735.194)	(2.735.857)	(2.282.598)	(30.930.858)
<b>Lucro Bru</b>	<b>278.381</b>	<b>329.546</b>	<b>353.329</b>	<b>381.285</b>	<b>521.977</b>	<b>472.370</b>	<b>498.253</b>	<b>493.153</b>	<b>470.841</b>	<b>475.357</b>	<b>474.694</b>	<b>285.843</b>	<b>5.053.029</b>
<b>Desp Adm</b>	(155.775)	(87.336)	(99.043)	(94.042)	(87.783)	(91.467)	(86.414)	(88.109)	(101.416)	(87.487)	(87.727)	(100.271)	(1.166.869)
<b>Desp Com</b>	(156.264)	(168.478)	(172.696)	(167.639)	(186.613)	(182.334)	(172.183)	(188.753)	(176.771)	(190.026)	(181.423)	(163.308)	(2.106.490)
<b>Despesas Fin</b>	(64.524)	(62.813)	(62.777)	(61.541)	(61.029)	(59.850)	(59.281)	(58.407)	(58.067)	(58.219)	(57.885)	(58.030)	(722.422)
<b>Receitas Fin</b>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
<b>ROL</b>	<b>(97.182)</b>	<b>11.920</b>	<b>19.813</b>	<b>59.064</b>	<b>187.552</b>	<b>139.719</b>	<b>181.374</b>	<b>158.884</b>	<b>135.587</b>	<b>140.626</b>	<b>148.659</b>	<b>(34.767)</b>	<b>1.051.248</b>
<b>IRPJ/CSLL</b>	0	(2.002)	(3.329)	(12.657)	(43.237)	(31.853)	(41.767)	(36.414)	(30.870)	(32.069)	(33.981)	0	(268.180)
<b>Luc/Prej</b>	<b>(97.182)</b>	<b>9.917</b>	<b>16.485</b>	<b>46.407</b>	<b>144.315</b>	<b>107.866</b>	<b>139.607</b>	<b>122.469</b>	<b>104.717</b>	<b>108.557</b>	<b>114.678</b>	<b>(34.767)</b>	<b>783.068</b>

### Anexo C – Resultado x Orçado 1º semestre 2020

	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN	
	RES	POA	RES	POA	RES	POA	RES	POA	RES	POA	RES	POA
<b>Receita Operacional</b>	<b>2.871.183</b>	<b>3.279.186</b>	<b>3.621.005</b>	<b>3.607.105</b>	<b>2.823.616</b>	<b>3.967.816</b>	<b>1.956.759</b>	<b>3.957.536</b>	<b>1.754.719</b>	<b>4.353.290</b>	<b>3.263.636</b>	<b>4.353.290</b>
(-) Deduções da Receita	(733.372)	(860.786)	(883.989)	(946.865)	(683.153)	(1.041.552)	(469.986)	(1.038.853)	(453.903)	(1.142.739)	(894.505)	(1.142.739)
Receita Líquida	2.137.811	2.418.400	2.737.016	2.660.240	2.140.462	2.926.264	1.486.772	2.918.683	1.308.616	3.210.551	2.369.130	3.210.551
(-) CPV	(1.905.462)	(2.140.019)	(2.382.765)	(2.330.694)	(1.750.826)	(2.572.935)	(1.162.508)	(2.537.398)	(1.083.521)	(2.688.575)	(2.047.003)	(2.738.181)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>232.349</b>	<b>278.381</b>	<b>354.250</b>	<b>329.546</b>	<b>389.636</b>	<b>353.329</b>	<b>324.264</b>	<b>381.285</b>	<b>225.094</b>	<b>521.977</b>	<b>322.126</b>	<b>472.370</b>
Despesas Administ.	(101.346)	(155.775)	(110.902)	(87.336)	(119.850)	(99.043)	(94.481)	(94.042)	(95.830)	(87.783)	(87.786)	(91.467)
Despesas Comerciais	(140.672)	(156.264)	(173.950)	(168.478)	(127.599)	(172.696)	(172.690)	(167.639)	(87.633)	(186.613)	(90.327)	(182.334)
Despesas Tributárias	(14.667)	0	(2.330)	0	(3.163)	0	(4.202)	0	(1.999)	0	(2.307)	0
Despesas Financeiras	(61.491)	(64.524)	(65.323)	(62.813)	(94.293)	(62.777)	(119.736)	(61.541)	(50.444)	(61.029)	(423.627)	(59.850)
Receitas Financeiras	20.802	1.000	4.867	1.000	5.048	1.000	7.496	1.000	8.028	1.000	12.067	1.000
Outras Receitas	3.188	0	111.595	0	1.594	0	19.594	0	19.594	0	1.594	0
Outras Despesas	(1.192)	0	(58.743)	0	0	0	(400)	0	(358)	0	(200)	0
<b>Resultado Op. Líquido</b>	<b>(63.031)</b>	<b>(97.182)</b>	<b>59.463</b>	<b>11.920</b>	<b>51.372</b>	<b>19.813</b>	<b>(58.156)</b>	<b>59.064</b>	<b>16.451</b>	<b>187.552</b>	<b>(268.460)</b>	<b>139.719</b>
IRPJ/CSLL	0	0	0	(2.002)	(5.525)	(3.329)	5.525	(12.657)	0	(43.237)	0	(31.853)
<b>Lucro/Prejuízo</b>	<b>(63.031)</b>	<b>(97.182)</b>	<b>59.463</b>	<b>9.917</b>	<b>45.847</b>	<b>16.485</b>	<b>(52.631)</b>	<b>46.407</b>	<b>16.451</b>	<b>144.315</b>	<b>(268.460)</b>	<b>107.866</b>

## Anexo D – Proposta Forecast 2020

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUM
<b>Rec Operac</b>	<b>3.107.206</b>	<b>3.107.206</b>	<b>3.836.688</b>	<b>3.836.688</b>	<b>3.836.688</b>	<b>3.836.688</b>	<b>3.836.688</b>	<b>3.836.688</b>	<b>3.836.688</b>	<b>3.836.688</b>	<b>3.836.688</b>	<b>4.110.106</b>	<b>44.854.710</b>
(-) Ded da Rec	(776.801)	(776.801)	(959.172)	(959.172)	(959.172)	(959.172)	(959.172)	(959.172)	(959.172)	(959.172)	(959.172)	(1.027.507)	(11.213.677)
Receita Líquida	2.330.405	2.330.405	2.877.516	2.877.516	2.877.516	2.877.516	2.877.516	2.877.516	2.877.516	2.877.516	2.877.516	3.082.599	33.641.033
(-) CPV	(1.957.540)	(1.957.540)	(2.417.114)	(2.417.114)	(2.417.114)	(2.417.114)	(2.532.214)	(2.532.214)	(2.532.214)	(2.532.214)	(2.532.214)	(2.686.682)	(28.931.288)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>372.865</b>	<b>372.865</b>	<b>460.402</b>	<b>460.402</b>	<b>460.402</b>	<b>460.402</b>	<b>345.302</b>	<b>345.302</b>	<b>345.302</b>	<b>345.302</b>	<b>345.302</b>	<b>395.917</b>	<b>4.709.745</b>
Desp Administ	(102.932)	(105.887)	(93.477)	(93.477)	(93.477)	(93.477)	(93.477)	(93.477)	(93.477)	(93.477)	(93.477)	(137.570)	(1.187.682)
Desp Com	(132.677)	(132.677)	(163.826)	(163.826)	(163.826)	(163.826)	(163.826)	(163.826)	(163.826)	(163.826)	(163.826)	(176.599)	(1.916.387)
Desp Financ	(74.103)	(74.103)	(75.925)	(75.925)	(75.925)	(75.925)	(75.925)	(75.925)	(75.925)	(75.925)	(75.925)	(77.250)	(908.781)
Rec Financeiras	8.700	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	100.000
<b>ROL</b>	<b>71.853</b>	<b>68.498</b>	<b>135.474</b>	<b>135.474</b>	<b>135.474</b>	<b>135.474</b>	<b>20.374</b>	<b>20.374</b>	<b>20.374</b>	<b>20.374</b>	<b>20.374</b>	<b>12.798</b>	<b>796.895</b>
IRPJ/CSLL	(18.681)	(17.809)	(35.224)	(35.224)	(35.224)	(35.224)	(5.297)	(5.297)	(5.297)	(5.297)	(5.297)	(3.321)	(207.192)
<b>Lucro/Prejuízo</b>	<b>53.172</b>	<b>50.689</b>	<b>100.250</b>	<b>100.250</b>	<b>100.250</b>	<b>100.250</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>15.077</b>	<b>9.477</b>	<b>589.703</b>

**Anexo E – Proposta *Forecast* 2+10**

	JANEIRO		FEVEREIRO		Revisado									
	Orç	Realiz	Orç	Realiz	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Rec Oper</b>	<b>3.107.206</b>	<b>2.871.183</b>	<b>3.107.206</b>	<b>3.621.005</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>	<b>3.836.252</b>
(-) Ded Rec	(776.801)	(733.372)	(776.801)	(883.989)	(959.631)	(959.631)	(959.631)	(959.631)	(959.631)	(959.631)	(959.631)	(959.631)	(959.631)	(959.631)
Receita Líq	2.330.405	2.137.811	2.330.405	2.737.016	2.876.621	2.876.621	2.876.621	2.876.621	2.876.621	2.876.621	2.876.621	2.876.621	2.876.621	2.876.621
(-) CPV	(1.957.540)	(1.905.462)	(1.957.540)	(2.382.765)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)	(2.464.306)
<b>Luc Bruto</b>	<b>372.865</b>	<b>232.349</b>	<b>372.865</b>	<b>354.250</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>	<b>412.314</b>
Desp Adm	(102.932)	(101.346)	(105.887)	(110.902)	(97.543)	(97.543)	(97.543)	(97.543)	(97.543)	(97.543)	(97.543)	(97.543)	(97.543)	(97.543)
Desp Com	(132.677)	(156.339)	(132.677)	(176.280)	(158.377)	(158.377)	(158.377)	(158.377)	(158.377)	(158.377)	(158.377)	(158.377)	(158.377)	(158.377)
Desp Financ	(74.103)	(62.683)	(74.103)	(124.085)	(76.246)	(76.246)	(76.246)	(76.246)	(76.246)	(76.246)	(76.246)	(76.246)	(76.246)	(76.246)
Rec Financ	8.700	23.990	8.300	116.462	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ROL</b>	<b>71.853</b>	<b>(63.031)</b>	<b>68.498</b>	<b>59.463</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>	<b>80.148</b>
IRPJ/CSLL	(18.681)	0	(17.809)	0	(20.838)	(20.838)	(20.838)	(20.838)	(20.838)	(20.838)	(20.838)	(20.838)	(20.838)	(20.838)
<b>Lucro/Prej</b>	<b>53.172</b>	<b>(63.031)</b>	<b>50.689</b>	<b>59.463</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>	<b>59.310</b>

**Anexo F – Proposta Forecast 4+8**

			MARÇO		ABRIL		Revisado							
	JAN	FEV	Orç	Realiz	Orç	Realiz	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Rec Oper</b>	<b>2.871.183</b>	<b>3.621.005</b>	<b>3.836.688</b>	<b>2.823.616</b>	<b>3.836.688</b>	<b>1.956.759</b>	<b>4.197.768</b>	<b>4.197.768</b>	<b>4.197.768</b>	<b>4.197.768</b>	<b>4.197.768</b>	<b>4.197.768</b>	<b>4.197.768</b>	<b>4.197.768</b>
(-) Ded Rec	(733.372)	(883.989)	(959.172)	(683.153)	(959.172)	(469.986)	(1.055.397)	(1.055.397)	(1.055.397)	(1.055.397)	(1.055.397)	(1.055.397)	(1.055.397)	(1.055.397)
Receita Líq	2.137.811	2.737.016	2.877.516	2.140.462	2.877.516	1.486.772	3.142.372	3.142.372	3.142.372	3.142.372	3.142.372	3.142.372	3.142.372	3.142.372
(-) CPV	(1.905.462)	(2.382.765)	(2.417.114 )	(1.750.826)	(2.417.114)	(1.162.508)	(2.716.216)	(2.716.216)	(2.716.216)	(2.716.216)	(2.716.216)	(2.716.216)	(2.716.216)	(2.716.216)
<b>Luc Bruto</b>	<b>232.349</b>	<b>354.250</b>	<b>460.402</b>	<b>389.636</b>	<b>460.402</b>	<b>324.264</b>	<b>426.155</b>	<b>426.155</b>	<b>426.155</b>	<b>426.155</b>	<b>426.155</b>	<b>426.155</b>	<b>426.155</b>	<b>426.155</b>
Desp Adm	(101.346)	(110.902)	(93.477)	(119.850)	(93.477)	(94.481)	(95.137)	(95.137)	(95.137)	(95.137)	(95.137)	(95.137)	(95.137)	(95.137)
Desp Com	(156.339)	(176.280)	(163.826)	(130.762)	(163.826)	(176.892)	(159.514)	(159.514)	(159.514)	(159.514)	(159.514)	(159.514)	(159.514)	(159.514)
Desp Financ	(62.683)	(124.085)	(75.925)	(94.293)	(75.925)	(120.136)	(70.471)	(70.471)	(70.471)	(70.471)	(70.471)	(70.471)	(70.471)	(70.471)
Rec Financ	23.990	116.462	8.300	6.642	8.300	9.090	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ROL</b>	<b>(63.031)</b>	<b>59.463</b>	<b>135.474</b>	<b>51.372</b>	<b>135.474</b>	<b>(58.156)</b>	<b>101.033</b>	<b>101.033</b>	<b>101.033</b>	<b>101.033</b>	<b>101.033</b>	<b>101.033</b>	<b>101.033</b>	<b>101.033</b>
IRPJ/CSLL	0	0	(35.224)	(5.525)	(35.224)	5.525	(26.268)	(26.268)	(26.268)	(26.268)	(26.268)	(26.268)	(26.268)	(26.268)
<b>Lucro/Prej</b>	<b>(63.031)</b>	<b>59.463</b>	<b>100.250</b>	<b>45.847</b>	<b>100.250</b>	<b>(52.631)</b>	<b>74.765</b>	<b>74.765</b>	<b>74.765</b>	<b>74.765</b>	<b>74.765</b>	<b>74.765</b>	<b>74.765</b>	<b>74.765</b>