

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DAIANE BOTTESINI**

**PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO DE UMA  
EMPRESA VISANDO TRÊS CENÁRIOS ORÇAMENTÁRIOS DIFERENTES**

**PASSO FUNDO**

**2021**

**DAIANE BOTTESINI**

**PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO DE UMA  
EMPRESA VISANDO TRÊS CENÁRIOS ORÇAMENTÁRIOS DIFERENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Ms. Claudio Viapiana.

PASSO FUNDO

2021

**DAIANE BOTTESINI**

**PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO DE UMA  
EMPRESA VISANDO TRÊS CENÁRIOS ORÇAMENTÁRIOS DIFERENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela banca examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Claudio Viapiana

UPF – Orientador

Prof.

UPF

Prof.

UPF

PASSO FUNDO

2021

“Não tenha medo de desistir do bom para perseguir o ótimo”.

JOHN D. ROCKEFELLER

## RESUMO

**BOTTESINI, Daiane. Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício de uma empresa visando três cenários orçamentários diferentes.** Passo Fundo, 2021. 40 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Ciências Contábeis), UPF, 2021.

O presente estudo visa projetar a demonstração do resultado do exercício de uma empresa para o ano de 2021, tendo como base o ano de 2020, visando três cenários orçamentários distintos: realista, otimista e pessimista. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. O estudo considera conceitos relativos à gestão empresarial, bem como orçamento operacional e financeiro. Foi solicitado ao escritório de contabilidade da empresa toda a documentação necessária para a realização do trabalho. Posteriormente, estruturou-se a projeção da demonstração do resultado de 2021, baseando-se nos dados coletados de 2020, tendo em vista os cenários realista, otimista e pessimista, alterando percentuais de determinadas contas da demonstração conforme a particularidade de cada cenário. Ressalva-se que a empresa nunca havia feito a projeção de suas demonstrações contábeis e que os resultados do estudo mostram que a empresa poderá continuar atuando no mercado de forma tranquila, independentemente de qual for o cenário que o resultado do período mais se aproximar com relação aos projetados.

**Palavras-chave:** gestão empresarial; orçamento operacional; orçamento financeiro; projeção da demonstração do resultado.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Cenário Realista .....	33
Tabela 2 - Cenário Otimista .....	34
Tabela 3 - Cenário Pessimista .....	35
Tabela 4 - Comparação dos três cenários .....	36

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	9
1.2	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	10
1.3	OBJETIVOS .....	10
1.3.1	<i>Objetivo geral</i> .....	<b>10</b>
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1	ORÇAMENTO EMPRESARIAL: CONCEITOS E OBJETIVOS .....	12
2.1.1	<i>Benefícios e Limitações do Orçamento</i> .....	<b>13</b>
2.1.2	<i>Tipos de Orçamento</i> .....	<b>14</b>
2.2	ORÇAMENTO OPERACIONAL .....	15
2.2.1	<i>Orçamento de Vendas</i> .....	<b>15</b>
2.2.2	<i>Orçamento de Produção</i> .....	<b>17</b>
2.2.3	<i>Orçamento de Compras</i> .....	<b>18</b>
2.2.4	<i>Orçamento de Gastos</i> .....	<b>19</b>
2.3	ORÇAMENTO FINANCEIRO .....	20
2.3.1	<i>Projeção da Demonstração de Resultado</i> .....	<b>21</b>
2.3.2	<i>Projeção do Balanço Patrimonial</i> .....	<b>22</b>
2.3.3	<i>Projeção da Demonstração de Fluxo de Caixa</i> .....	<b>23</b>
2.3.4	<i>Projeção de Cenários Econômicos</i> .....	<b>24</b>
2.4	CONTROLE ORÇAMENTÁRIO .....	25
2.4.1	<i>Conceitos Gerais e Objetivos</i> .....	<b>26</b>
2.4.2	<i>Variações Orçamentárias</i> .....	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	28
3.1.1	<i>Classificação quanto à espécie</i> .....	<b>28</b>
3.1.2	<i>Classificação segundo os objetivos</i> .....	<b>28</b>
3.1.3	<i>Classificação segundo a abordagem do problema</i> .....	<b>29</b>
3.1.4	<i>Classificação segundo os procedimentos técnicos</i> .....	<b>29</b>

3.2	PLANO DE COLETA DE DADOS .....	30
3.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	30
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	31
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1	CENÁRIO REALISTA.....	32
4.2	CENÁRIO OTIMISTA .....	34
4.3	CENÁRIO PESSIMISTA .....	35
4.4	COMPARAÇÃO DOS CENÁRIOS.....	36
4.5	SUGESTÕES PARA A EMPRESA .....	37
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. Por esse motivo, investir em uma boa gestão financeira, onde o controle e planejamento das finanças seja tratado como prioridade, pode trazer inúmeros benefícios para a organização, melhorando sua margem de lucro e trazendo melhores resultados financeiros ao longo do tempo.

Sem dúvida é comum o fechamento de empresas devido à falta de recursos financeiros. Isso geralmente acontece pelo fato de muitas dessas empresas não priorizarem ou não terem uma gestão adequada de suas finanças, provocando assim o endividamento, o atraso do pagamento das contas e a necessidade de tomada de empréstimos bancários para suprir sua necessidade de capital de giro.

A gestão financeira é um conjunto de procedimentos vinculados à análise, controle e planejamento das atividades financeiras de uma empresa, visando obter a maximização dos resultados econômicos e financeiros. Essa gestão pode ser feita no dia a dia, a partir de simples controles internos, como, por exemplo: o controle das contas a pagar e a receber, a gestão do fluxo de caixa e da necessidade de capital de giro, a correta precificação do produto a ser comercializado, na aplicação e captação de recursos, entre outros.

Já o planejamento financeiro é uma ferramenta de administração que busca gerenciar os recursos financeiros da empresa através de projeções de receitas e despesas. Quando se trata de finanças, o planejamento se torna indispensável para aqueles que almejam ter bons resultados, visto que ele serve como uma espécie de guia onde a empresa, ao analisar os cenários, poderá ter um melhor preparo e confiança na tomada de decisão, possibilitando também melhor assertividade na alocação de seus recursos.

A gestão e planejamento financeiro, quando realizados adequadamente e com frequência, garantem à empresa o equilíbrio econômico e financeiro necessário para que a mesma perpetue suas atividades com mais tranquilidade. A gestão financeira proporciona um maior controle em relação aos recursos da empresa, possibilitando que os mesmos sejam alocados corretamente para que haja a redução de gastos desnecessários. Em contrapartida, o planejamento financeiro fornece, através de projeções, dados que mostram a real situação da

empresa, auxiliando o empresário a estabelecer metas e estratégias a fim de alcançar seus objetivos e estar preparado a agir de forma adequada em possíveis imprevistos.

## 1.2 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Considerando o fato de que a maioria das empresas de pequeno porte não prestam devida atenção na administração de suas finanças, fica claro que muitas delas enfrentam problemas financeiros ao decorrer do tempo. A possibilidade do fechamento da empresa por muitas vezes é considerado uma opção, já que o custo de oportunidade no mercado financeiro é mais vantajoso do que continuar com as atividades.

Por isso, a realização do estudo de caso será feita em uma empresa que presta serviços de conserto e comercialização de peças de máquinas pesadas. A empresa localiza-se em Marau – RS e chama-se Comércio de Peças Marauense Ltda. Adota como regime de tributação o Simples Nacional e não possui gestão de suas finanças. O objetivo é analisar, através da projeção da Demonstração do Resultado do Exercício, três cenários orçamentários diferentes para a empresa no exercício de 2021, os cenários realista, otimista e pessimista.

Diante do contexto e considerações apresentadas, o estudo busca responder a seguinte questão: **Quais os resultados encontrados quando feita a projeção da Demonstração do Resultado da empresa Comércio de Peças Marauense Ltda., considerando os cenários realista, otimista e pessimista?**

## 1.3 OBJETIVOS

### *1.3.1 Objetivo geral*

Verificar e analisar os resultados encontrados na projeção da Demonstração do Resultado da empresa Comércio de Peças Marauense Ltda., considerando os cenários realista, otimista e pessimista.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Coletar a demonstração do resultado da empresa referente ao ano de 2020 e fazer a projeção para 2021;
- Analisar os dados coletados e os projetados com o intuito de comparar os cenários realista, otimista e pessimista;
- Demonstrar os resultados obtidos visando apresentar à organização conclusões que auxiliem na tomada de decisão por parte do gestor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL: CONCEITOS E OBJETIVOS

O orçamento empresarial consiste no planejamento financeiro para determinado exercício futuro baseado nas metas propostas pelos gestores. Por possuir diversos benefícios, a empresa que opta por implementar o orçamento empresarial com frequência em suas atividades, apresenta maior probabilidade de gerar mais lucro e reduzir desperdícios vinculados à sua atividade operacional.

Frezatti (2017, p.41), define orçamento como:

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Segundo Souza (2014, p.238), orçamento deriva do planejamento financeiro da empresa e corresponde a um conjunto de ações com a finalidade de alcançar os objetivos da mesma. Por ser considerado um instrumento gerencial, sua elaboração envolve os diferentes níveis hierárquicos da empresa, bem como suas diversas áreas, baseado em estudos sistemáticos sobre a realidade da organização e do ambiente em que atua.

Para Padoveze e Fransischetti (2018, p.64), orçar significa processar os dados contábeis de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício de modo a obter uma melhor visão acerca dos resultados da empresa. No entanto, é válido ressaltar que o orçamento não é apenas a previsão para o futuro, e que o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas é fundamental, de forma que todos trabalhem em conjunto para alcançar os objetivos da organização.

Marion e Moura (2018, p.197), relatam que o orçamento é um documento no qual são determinados todos os objetivos a serem alcançados pela organização, como também os meios para alcançá-los. Envolvendo assim todas as suas atividades, desde as operacionais até as financeiras, como a previsão de receitas e despesas, fluxo de caixa, receita de vendas, etc.

Desta maneira, fica evidente que o orçamento empresarial nada mais é que um conjunto de ações em uma empresa em prol de atingir as metas estabelecidas pelos gestores.

Este orçamento envolve toda a hierarquia da empresa, sendo feito a partir de projeções dos resultados das mais diversas demonstrações contábeis existentes.

### ***2.1.1 Benefícios e Limitações do Orçamento***

Os benefícios gerados pela aplicação do orçamento empresarial são vários, no entanto, suas limitações também existem. Reconhecer os benefícios e as limitações pode ajudar os gestores a identificar com clareza quais pontos do orçamento serão mais desafiadores e quais serão os pontos que trarão benefícios ao implementar o planejamento orçamentário na organização.

Para Souza (2014, p.240), a elaboração, execução e acompanhamento do processo orçamentário auxilia os gestores no planejamento e estabelecimento de metas de curto prazo, no controle financeiro, na avaliação do desempenho, na comunicação e coordenação. Além disso, evita a execução de atividades conflitantes, os desperdícios, a falta de foco e a necessidade de refazer atividades já concluídas.

De acordo com Hoji (2018, p.13), alguns dos benefícios gerados pelo orçamento são: decisões mais assertivas, aumento da participação dos gestores acerca da fixação de metas, aumento do hábito de exame prévio antes da tomada de decisão, criação de objetivos e metas específicas, além de contribuir para o melhor desempenho da organização. Ajuda também a melhor utilização dos recursos da empresa e na melhor motivação dos colaboradores. O autor também cita algumas das limitações, são elas: variações orçamentárias, ocorrência de significativas distorções se revisões e alterações não forem feitas no decorrer do período, necessidade de monitoramento constante e possíveis atitudes antiéticas na tentativa de cumprir metas estabelecidas.

Mesmo possuindo diversas limitações, o orçamento acaba por trazer vários benefícios que de certa forma compensam todos os pontos negativos. Sendo assim, todos os benefícios citados acima são muito importantes para que as empresas possam perpetuar de forma tranquila no mercado no decorrer do tempo.

### **2.1.2 Tipos de Orçamento**

Há diversas maneiras de estruturar e fazer o processo de avaliação e controle do orçamento de uma empresa. Os tipos de orçamento ajudam o gestor a escolher a melhor maneira de planejamento de metas e objetivos, contribuindo para obtenção de resultados satisfatórios no período desejado.

Para Padoveze (2010, p.522), há dois tipos clássicos de orçamento: o orçamento estático e o flexível. O orçamento estático é o mais comum, e consiste na fixação de determinados volumes de produção e de vendas, não permitindo nenhuma alteração nos valores durante o período orçado. Já no orçamento flexível, alterações são permitidas a qualquer momento a partir de sua elaboração.

Para melhor explanação sobre o orçamento flexível, Padoveze (2010, p.523), cita:

Outro enfoque do orçamento flexível é não assumir nenhuma faixa de quantidades ou nível de atividade esperado. Faz-se apenas o orçamento dos dados unitários, e as quantidades a serem assumidas seriam as realmente acontecidas, à medida que acontecem. Entendemos que, apesar de ser um conceito com alguma aplicação, foge ao fundamento do orçamento que é prever o que vai acontecer. Esse conceito dificulta, em muito, a continuidade do processo orçamentário, que são as projeções dos demonstrativos contábeis.

De acordo com Hoji (2018, p.16), o orçamento estático é o mais utilizado nas empresas, sendo que quando concluído, não é possível fazer alterações e todas as suas variações devem ser justificadas pelos gestores. Por outro lado, no orçamento flexível são feitas diversas projeções em diversos níveis de atividade e se ocorrer a efetivação dos valores de qualquer nível projetado, o orçamento se dá por atingido.

Desta forma, pode-se dizer que o orçamento estático otimiza o tempo, visto que não é necessário fazer alterações ou adequações, fazendo com que as decisões sejam mais direcionadas, além de possibilitar a rápida percepção de erros, o que facilita na adoção de medidas corretivas. Já no orçamento flexível, os valores podem ser ajustados a qualquer momento, podendo ser refeito as estimativas de custos e despesas para qualquer volume de atividade, mantendo o orçamento empresarial sempre atualizado.

## 2.2 ORÇAMENTO OPERACIONAL

É evidente que toda empresa apresenta diversos tipos de despesa para a manter seu funcionamento e que a má gestão das mesmas pode significar futuros problemas de caixa e até prejuízos para a organização. Portanto, investir em um orçamento operacional acaba sendo fundamental na busca por redução de custos e desperdícios, visto que ele engloba todo o orçamento de venda, produção, compras, estoque e das despesas operacionais.

Souza (2014, p.243), refere-se ao orçamento operacional como:

O orçamento operacional é amplamente tratado na literatura corrente. É focado nas atividades geradoras de receitas, reflete uma visão geral dos gastos de funcionamento da empresa e possibilita a estimativa do volume de negócios, necessário para gerar os resultados esperados pela administração da empresa.

Segundo Padoveze (2010, p.530), o orçamento operacional é o que engloba maior parte das peças orçamentárias de uma empresa, pois é nele que se encontra os orçamentos da das áreas administrativa, comercial e de produção. Portanto, na demonstração de resultados da empresa, este orçamento equivale às informações que evidenciam o lucro operacional, que nada mais é que as vendas, custos dos produtos, despesas administrativas e comerciais.

Sendo assim, o orçamento operacional consiste no orçamento relacionado com as operações do dia-a-dia da empresa, como por exemplo: orçamento de vendas, de produção, de compra de materiais e de custos diversos. Tal orçamento permite ao gestor prever os gastos e vendas futuras, como também organizar e estruturar toda a parte financeira da empresa.

### 2.2.1 *Orçamento de Vendas*

O orçamento de vendas constitui na projeção das vendas de uma determinada empresa para um período futuro, onde é estimado as quantidades a serem produzidas, os preços de comercialização e a receita total desejada. Nesse aspecto, a projeção deve ser coerente com a realidade para que as metas sejam cumpridas com êxito.

De acordo com Morante e Jorge (2008, p.60), o orçamento de vendas é umas das partes mais importantes do orçamento empresarial, devido ao fato que é ele que proverá os valores monetários necessários para arcar com as despesas, custos e investimentos requeridos na organização. Para isso, alguns cuidados referente à previsão de vendas são essenciais, como a correta formação de preço de vendas, conhecimento da base de clientes e dos produtos, bem como a influência da inflação na rentabilidade de cada produto ou serviço.

Para Souza (2014, p.244), o orçamento de vendas abrange diversas áreas da empresa e determina com detalhes as quantidades físicas orçadas, onde o produto será comercializado, qual será o preço de venda unitário, sua receita estimada, bem como acompanha as tendências do mercado na tomada de decisão no lançamento de novos produtos e serviços. Além disso, levando em consideração o fato de que o orçamento de vendas está interligado com as demais atividades da empresa, a receita total com as vendas deve ser suficiente para cobrir todos os gastos da mesma.

Sobanski (2011, p.26), descreve que o orçamento de vendas:

O importante é que quaisquer previsões feitas, antes de se converterem em plano, devem ser ajustadas em vista de uma constelação de aspectos não discriminados acima, tais como as campanhas promocionais de vendas que a empresa pretenda efetuar, a política de preços e de condições de pagamento, alterações no mix dos produtos, a expansão ou redução do território de vendas ou do número de postos de vendas, a alteração na qualificação dos vendedores, mudanças dos canais de vendas, a capacidade de produção (que pode limitar a quantidade a vender), a escala econômica da produção, a expectativa do comportamento dos concorrentes, etc. É importante ter em mente que (1) deve-se fixar como plano de vendas, dentre os valores realisticamente atingíveis, aquele que mais contribua para o aumento do valor da empresa e (2) que, uma vez aprovado o plano, a direção assume implicitamente o compromisso de atingir as metas especificadas.

Hoji (2018, p.34), ressalta um ponto muito importante em relação às vendas, que é a sazonalidade e os números de dias do mês. É comum em alguns ramos de atividade uma maior porcentagem de vendas em certas estações do ano e em datas comemorativas, como nos ramos de sorvetes e roupas, contudo, uma porcentagem menor de faturamento quando há menos dias no mês. Desse modo, as empresas devem estar atentas a esses fatores, pois eles podem influenciar diretamente no resultado final da organização.

Diante disso, é importante afirmar que o orçamento de vendas é uma ferramenta que calcula a estimativa de receitas que a empresa deseja obter em um determinado período. Estas estimativas são fundamentais, pois é a partir delas que a empresa criará metas e estratégias

para atingi-las, sempre tendo em vista que todas as despesas sejam arcadas e haja lucro no final do período.

### **2.2.2 Orçamento de Produção**

Entidades que operam com produtos tangíveis, isto é, que lidam com processo de produção, carecem de um plano de produção, suprimentos e estocagem que seja consistente, pois é a etapa que disponibiliza aos clientes os produtos a serem comercializados. Portanto, o orçamento de produção é elaborado a partir da projeção de vendas com a finalidade de atender à demanda prevista no orçamento de vendas.

De acordo com Souza (2014, p.245), a elaboração do orçamento de produção é feita em diversas etapas. Dessa maneira, deve-se levar em consideração o orçamento de matéria-prima, que detalha os tipos de materiais necessários, sua quantidade por período e os preços unitários e totais, o orçamento de mão de obra direta, que especifica a quantidade de colaboradores precisos para a realização das atividades produtivas, como também os custos indiretos de produção, que são os insumos necessários para a efetiva produção do produto.

Para Padoveze e Fransischetti (2018, p.80), para a realização do orçamento de produção é preciso ter o orçamento de vendas em quantidades por produto e dados atuais da quantidade em estoque de produtos acabados, para que deste modo a diferença entre a quantidade vendida e a ser produzida seja a variação do montante em estoque de produtos acabados. Contudo, em uma empresa em que é possível a venda imediata de toda a produção (empresas que produzem por encomenda), onde é possível evitar a estocagem de produtos acabados, o orçamento de produção passa a ser o orçamento de vendas em quantidades.

Frezatti (2017, p.56), recomenda uma sequência a ser seguida na elaboração do orçamento de produção. Primeiramente, deve-se definir os dias de estoque dos produtos acabados, a fim de evitar que ocorra perdas de vendas caso o produto falte em estoque. Após isso, é feita uma análise do nível da capacidade de produção na organização e da necessidade de novos investimentos para atender a demanda. Na terceira etapa é definido os estoques dos insumos, seguido do cálculo do consumo de cada tipo de insumo e a projeção de compra dos mesmos. Por fim, a última etapa consiste no cálculo do número de funcionários que produzirão as quantidades definidas de cada produto.

No que se diz respeito ao objetivo do orçamento de produção, pode-se dizer que ele está diretamente associado com os ganhos que o gestor espera obter, visto que consiste em calcular quanto custará fazer a determinada quantidade de produto que a empresa espera vender. Isso significa que orçar o volume de produção interfere diretamente no lucro/prejuízo futuro da organização.

### ***2.2.3 Orçamento de Compras***

O orçamento de compras consiste na compra de mercadorias, tanto para empresas de comércio quanto para indústrias. Para a realização do referente orçamento, alguns aspectos devem ser considerados antes da compra ser efetivada, bem como uma análise de viabilidade entre a opção de aquisição direto do fornecedor e a fabricação própria para que a empresa tome decisões mais assertivas.

De acordo com Marion e Moura (2018, p.106), o processo de compras integra alguns aspectos, como a qualidade dos produtos, os preços baixos, a continuidade do fornecimento através da pontualidade e do recebimento dos materiais e dos serviços, além da boa relação com os fornecedores. Contudo, os aspectos sazonais, como a escassez de matéria-prima e a volatilidade da economia, que interfere no valor dos produtos, devem ser considerados, visto que afetam diretamente a tomada de decisão por parte dos gestores.

Para Padoveze (2010, p.475), quando se trata de empresas onde o processo produtivo é tratado como principal atividade (empresas do setor industrial), avaliar se é mais vantajoso comprar de terceiros ou produzir internamente os produtos é essencial, visto que essa decisão afeta consideravelmente o resultado da empresa. Para tal, algumas variáveis devem ser analisadas antes da tomada de decisão, entre elas estão: a verificação dos custos entre a empresa e o fornecedor, considerar a qualidade da empresa e de sua fábrica, verificar a qualidade do produto e seu tempo de espera entre produzir internamente ou comprar externamente e, por fim, verificar a quantidade de compras.

Com isso, o orçamento de compras pode ser definido como o relatório que contém a quantidade de matérias-primas ou materiais que uma empresa deve comprar para manter em estoque durante cada período do orçamento. Este orçamento permite que a empresa tenha uma

visão clara de quantos produtos serão necessários produzir para alcançar os objetivos desejados.

#### **2.2.4 Orçamento de Gastos**

Toda empresa dispõem de despesas no decorrer de sua atividade, por isso, a etapa do orçamento de gastos tem como objetivo consolidar tais informações com o intuito de projetá-las para o exercício e manter o controle sobre as mesmas. Esse orçamento é fundamental para toda e qualquer tipo de organização, pois influencia diretamente no resultado final e é crucial para evitar gastos desnecessários e desperdícios.

Morante e Jorge (2008, p.71), explicam que as despesas podem ser classificadas como administrativas (honorários, pró-labore, salários, encargos sociais, aluguéis, energia elétrica, água, depreciação, manutenção, etc.), e financeiras (juros, taxas bancárias, perdas cambiais, Imposto sobre Operações Financeiras, entre outros).

Para Souza (2014, p.246), o orçamento de gastos engloba os custos e despesas com as vendas, como também as despesas administrativas, tributárias e financeiras. Com base no valor total das despesas anuais, é possível prever esses gastos para o futuro, incluindo a variação de preços sobre os produtos e serviços, as variações físicas e quantitativas de consumo dependendo da expansão ou redução do negócio e o custeio de novas despesas para novos produtos ou serviços.

De acordo com Frezatti (2017, p.68), gasto é o sacrifício de valores que a empresa arca a fim de obter receita, podendo ser classificados em investimentos, despesas, custos e perdas. Os investimentos são gastos que trarão benefícios futuros para a empresa, como é o caso da compra de imobilizado, tendo como exemplo de custo a depreciação do bem. As despesas estão ligadas à estrutura administrativa e comercial mantida pela organização para fins de desenvolver suas atividades. Por fim, as perdas são gastos onde já não existe benefício de receita, como é o caso de algum produto que precisa ser descartado por ter ultrapassado sua vida útil.

Por ser um orçamento que engloba todo tipo de despesa em uma empresa, ele é indispensável, visto que é a partir dele que o gestor poderá concluir o quanto deve faturar em

um determinado período para poder suprir tais gastos e gerar lucro. Além disso, o orçamento possibilita a análise de gastos desnecessários que pode eventualmente estar sendo uma realidade na organização, podendo assim evitar desperdícios e aumentar a margem de lucro.

### 2.3 ORÇAMENTO FINANCEIRO

O orçamento financeiro é muito importante para toda organização, independentemente de seu porte e de seu ramo (prestadora de serviço, indústria ou comércio). É nesse orçamento que se detalha todos os custos, despesas e receitas esperadas para um determinado período, usando como ferramenta de análise a projeção das demonstrações contábeis.

Frezatti (2017, p.66), afirma que o orçamento financeiro tem como finalidade consolidar o orçamento empresarial em si, transformando em linguagem monetária todos os processos já implementados do orçamento. No entanto, para algumas empresas, a parte financeira é considerada a parte mais importante, o que pode gerar consequências negativas para o negócio, visto que ao tentar entender os motivos de a empresa não ter atingido certas metas, as respostas podem não ser tão facilmente encontradas.

Frezatti, (2017, p.66), ressalta que:

As demonstrações contábeis permitem a análise global do processo de planejamento. Nos casos em que as entidades, na etapa de montagem/revisão do plano estratégico, projetam as demonstrações, existe a disponibilidade de informações comparativas no sentido do que esperar do resultado, do que esperar da situação patrimonial, do caixa etc. Quando isso não se verifica, todo o peso da análise financeira acaba sobrecarregando o orçamento, pois as demonstrações financeiras projetadas indicam a adequação financeira de todas as decisões planejadas. Ora, se tais demonstrações não foram viabilizadas quando o plano estratégico foi desenvolvido, o orçamento é o primeiro momento em que essa informação vai aflorar, o que é tardio sob qualquer perspectiva de gerenciamento de negócio como um todo.

De acordo com Souza (2014, p.251), o orçamento financeiro constitui a demonstração do resultado, o balanço patrimonial e a demonstração do fluxo de caixa orçado, tendo como objetivo realizar suas projeções para períodos futuros. No entanto, a grande dificuldade dos gestores é prever com antecedência quais os gastos a empresa terá no decorrer de suas atividades. Diante disso, para realizar um cálculo mais exato das despesas ou receitas

financeiras, é preciso realizar a projeção do fluxo de caixa, com o objetivo de analisar a necessidade de obtenção de empréstimos bancários para fins de capital de giro ou até mesmo na aquisição de investimentos em imobilizado.

Deste modo, pode-se dizer que o orçamento financeiro é a etapa onde as demonstrações contábeis são projetadas em um período estipulado, onde se detalha todos os custos, despesas e receitas esperadas. Sendo assim, este orçamento pode ser definido como a previsão de acontecimentos financeiros da empresa.

### ***2.3.1 Projeção da Demonstração de Resultado***

A demonstração do resultado de uma empresa engloba as receitas totais, como também todos os gastos e despesas ocorridos em um determinado período. A projeção de tal demonstração pode ser considerada uma das peças orçamentárias mais importantes, devido ao fato de que neste demonstrativo é estimado os resultados a serem obtidos pela organização, estipulando assim uma meta a ser seguida, o que facilita para os gestores visualizar qual caminho seguir.

Para Padoveze (2010, p.571), a projeção dos demonstrativos contábeis são a parte final do processo de orçamento, onde a administração da empresa pode fazer análises financeiras e de retorno de investimento. Sendo assim, tanto a projeção da demonstração do resultado quanto a projeção do balanço patrimonial se tornam necessárias, visto que ambos permitem o fechamento fiscal e societário da empresa, onde impostos são apurados e distribuições de lucro realizadas.

De acordo com Souza (2014, p.252), a demonstração do resultado orçada representa a projeção das receitas e despesas para um período futuro, sendo assim uma parte muito importante no planejamento financeiro de uma empresa. Além disso, a comparação dos resultados orçados e obtidos após o período transcorrido é muito importante, pois é dessa maneira que a organização poderá verificar se está atingindo os resultados esperados e quais são as mudanças necessárias caso não esteja. A projeção da demonstração do resultado também contribui para que as instituições bancárias e possíveis investidores possam decidir sobre a concessão de empréstimos e na decisão de investimentos.

Segundo Hoji (2018, p.84), para a realização da demonstração de resultados orçada, é necessário que primeiramente se apure o lucro ou prejuízo antes do resultado financeiro, indicando assim o resultado que a operação está gerando, se é lucrativa ou não. Após isso, as despesas e receitas são acrescentadas na demonstração, apurando o lucro ou prejuízo antes do IR e CSLL (Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido). Baseando-se nesse valor, apuram-se os impostos sobre o lucro líquido, tendo assim o lucro ou prejuízo líquido.

Tal projeção pode ser considerada uma das mais importantes, pois é a partir dela que é analisado como o resultado do exercício pode se concretizar no futuro, além de ser possível ter uma visão ampla de como se comportará todas as despesas e receitas financeiras. Isso permite que o gestor possa vislumbrar os resultados e melhor gerir seus negócios.

### ***2.3.2 Projeção do Balanço Patrimonial***

O balanço patrimonial consiste em uma demonstração contábil onde contém os bens, direitos e obrigações da empresa, sendo dividido em três categorias: ativo, passivo e patrimônio líquido. A projeção do balanço permite que os gestores possam prever diversas situações que venham a ocorrer em sua organização e tomar providências adequadas caso o resultado não seja positivo.

Souza (2014, p.252), para melhor exemplificar o balanço patrimonial, cita:

O balanço patrimonial é uma representação estruturada da posição patrimonial da empresa em um determinado momento, cujo objetivo é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial da empresa que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. Além disso, o balanço patrimonial também objetiva apresentar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados. Para satisfazer a esse objetivo, as demonstrações contábeis proporcionam informação da empresa acerca de (i) ativos, (ii) passivos e (iii) patrimônio líquido.

De acordo com Hoji (2018, p.103), o balanço patrimonial orçado retrata a situação patrimonial de cada mês, bem como demonstra a evolução dos ativos, passivos e patrimônio líquido ao longo do tempo. As contas do ativo e do passivo apontam respectivamente os

valores que a empresa possui e deve, sendo que a diferença entre eles resulta no patrimônio líquido, indicando o montante que a empresa detém.

Diante disso, o orçamento do balanço patrimonial apresenta uma estimativa do que esperar para o próximo exercício, mostrando uma projeção do desempenho da empresa. Este orçamento leva em consideração os ativos, os passivos e o capital próprio, mostrando através de dados, uma visão patrimonial ampla da organização.

### ***2.3.3 Projeção da Demonstração de Fluxo de Caixa***

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial onde é possível acompanhar todas as movimentações de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa, bem como seu saldo final. Logo, a projeção da demonstração de fluxo de caixa nada mais é que a estimativa de entradas e saídas de dinheiro que afetarão o caixa da empresa.

Hoji (2018, p.86), explica que por demonstrar as entradas e saídas de caixa, a demonstração do fluxo de caixa orçada determina se o volume de recursos em dinheiro que a empresa recebe é suficiente para arcar com as despesas e as dívidas. Sendo assim, se há falta de dinheiro, a captação de empréstimos se torna necessária, caso contrário, os recursos podem ser aplicados no mercado financeiro de modo a gerar renda.

De acordo com Souza (, p.253), o principal objetivo do orçamento de caixa é estimar, para um período futuro, se a empresa será capaz de gerar recursos financeiros capazes de suprir sua necessidade de caixa. Ao fazer a projeção, é possível definir quanto recurso deve ser captado, quando serão captados e qual sua melhor destinação. O autor também considera algumas das principais vantagens do fluxo de caixa:

Como principais vantagens, a elaboração da demonstração dos fluxos de caixa permite ao administrador financeiro determinar o momento ideal para retiradas sem comprometer as finanças da empresa, possibilita a maximização do lucro com utilização adequada do caixa, mediante pagamento de contas com desconto e aquisição de produtos à vista. A demonstração dos fluxos de caixa é importante também para estimar os saldos de caixa, quando ocorrem e os períodos em que a empresa terá excedentes de caixa e subsidiar o processo decisório sobre investimentos do caixa excedente, e a seleção de instrumentos de crédito para suprir os déficits de caixa.

De acordo com Morante e Jorge (2008, p.74), quando elaborado o orçamento de caixa, é preciso a definição de um saldo mínimo para arcar com as eventuais necessidades de dinheiro, que resulta em um saldo final de caixa que deve ser analisado antes da aplicação dos recursos ou da tomada de empréstimo. Além disso, para uma gestão de caixa adequada, é preciso o acompanhamento dos recebimentos de pagamentos que ocorrem na empresa e fazer a projeção para o período desejado.

### **2.3.4 Projeção de Cenários Econômicos**

A projeção de cenários econômicos consiste na identificação de possíveis fatores futuros de acontecer com o intuito de possibilitar que a empresa se prepare antecipadamente para os mesmos, criando planos de ações para os cenários mais prováveis. Contudo, vale ressaltar que essa projeção não tem a intenção de prever o futuro, mas sim identificar variáveis que podem se tornar realidade no longo prazo.

Segundo Souza (2014, p.177), na construção dos cenários otimistas e pessimistas, uma porcentagem pode ser adicionada ou diminuída nos valores das demonstrações contábeis com a finalidade de verificar como os números reagem diante da incerteza, bem como analisar e visualizar todas as formas de lidar com ambos os cenários, dependendo qual deles se concretizará no futuro.

De acordo com Padoveze e Francischetti (2018, p.22) *apud* Ribeiro (2006, p.190), afirmam que com base nas projeções dos cenários, são efetuados ajustes e correções nos valores com o intuito de traçar objetivos e alcançar metas. Além disso, algumas características e benefícios podem ser destacados em relação a tais cenários, como: identificar possíveis oportunidades de negócios, testar a estratégia de múltiplos cenários, monitorar a execução da estratégia e promover a percepção e a geração de novas oportunidades.

Sendo assim, pode-se criar diversos cenários para fazer a projeção em uma empresa, como por exemplo os cenários: realista, otimista e pessimista. Em todos eles são alterados os dados da demonstração que está sendo projetada, a fim de verificar como o resultado da empresa se comportará levando em consideração o cenário aplicado. Sua relevância é muito importante, visto que é a partir destes dados que o administrador terá como base ao analisar e

criar estratégias para melhor gerir seu negócio, dependendo de qual cenário o resultado da empresa chegar mais perto de concretizar no futuro.

## 2.4 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O controle orçamentário é a parte final de todo o orçamento empresarial, pois é com ele que os gestores conseguem monitorar, de maneira periódica, como os resultados reais estão em comparação com os planejados. Além disso, possibilita que erros possam ser corrigidos quando algo não está sendo realizado conforme as metas estabelecidas, fazendo com que a empresa encontre o caminho certo para alcançar seus objetivos anteriormente já traçados.

Segundo Padoveze (2010, p.562), a etapa do controle orçamentário acontece após a execução e os acontecimentos previstos do planejamento orçamentário, e consiste no acompanhamento dos dados orçados em comparação com os dados reais obtidos, bem como a análise de suas variações. As variações ocorridas entre esses dados permite que a empresa faça uma série de análises a fim de identificar se as variações foram decorrentes de plano, preços, quantidades, eficiência, etc.

Para Hoji (2018, p.114), para que ocorra o efetivo controle do orçamento, as análises devem ser feitas, os resultados avaliados e, caso necessário, ajustes devem ser implementados. Essa fase do orçamento é muito importante, pois ao comparar dos dados planejados em confronto com os obtidos na prática, é possível melhorar até o planejamento dos períodos futuros do orçamento, visto que a empresa já terá analisado todos os pontos fracos e fortes da mesma.

Frezatti (2017, p.86), implica que as metas planejadas podem ou não ser atingidas, porém, é fundamental entender como foram atingidas ou não, e isso só pode ser entendido com o detalhamento de indicadores de cada área da organização. Tendo isso em foco, é importante acompanhar a entidade como um todo, pois as metas estabelecidas dependem do desempenho de todas as áreas da organização, sendo assim um trabalho em conjunto em prol da obtenção de melhores resultados.

### **2.4.1 Conceitos Gerais e Objetivos**

O controle orçamentário possui como maior objetivo comparar os resultados alcançados com os previstos no processo de orçamento. Essa ferramenta de gestão é muito útil para os gestores, visto que com ela é possível fazer um monitoramento completo e efetivo dos dados encontrados, possibilitando que a administração da empresa enxergue com clareza todos os pontos fortes e fracos encontrados no período de realização do orçamento.

Frezatti (2017, p.85), conceitua controle orçamentário como:

Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas. Deve proporcionar condições de acompanhamento não só de variáveis monetárias, mas também daquelas não monetárias.

De acordo com Padoveze (2010, p.562), os principais objetivos do controle orçamentário são: identificar e analisar as variações ocorridas nas demonstrações projetadas na etapa de formação do orçamento com os resultados efetivamente ocorridos, corrigir possíveis erros e ajustar o plano orçamentário caso necessário. Além disso, seguindo a premissa de que os gestores são os principais responsáveis pela geração de lucro da empresa, o controle orçamentário é apenas mais uma peça orçamentária que permite otimizar esse objetivo.

### **2.4.2 Variações Orçamentárias**

As variações orçamentárias são análises feitas após o processo de planejamento e execução do orçamento. São nessas análises que o gestor pode identificar quais áreas do planejamento obtiveram variações e quais foram os motivos de tal ocorrência, contribuindo assim para que mudanças possam ser feitas nas áreas que a meta não foi alcançada, como também ter o conhecimento nas áreas onde resultado não foi favorável.

De acordo com Marion e Moura (2018, p.200), as diferenças encontradas entre os resultados alcançados e os planejados no orçamento são denominados de *variâncias*, que nada mais é que os indicadores que ajudam o gestor a medir a capacidade operacional da empresa em comparação com seus concorrentes, e, a partir dos dados obtidos, poder tomar decisões para aprimorar os resultados insatisfatórios encontrados.

Segundo Padoveze (2010, p.563), é preciso fazer o acompanhamento das variações orçamentárias com a finalidade de comparar os resultados dos valores orçados em relação aos acontecidos de fato. A variação entre os dados decorre da quantidade real diferente da orçada e do preço real diferente do orçado. Essa análise tem como foco buscar em detalhes os principais motivos das variações encontradas.

Para Hoji (2018, p.115), as variações são mensuráveis e tem como finalidade melhorar o controle financeiro e o planejamento. Ao cruzar as variações das quantidades com a variação do preço, pode-se analisar quanto efeito cada um provocou na variação sobre o valor planejado. O autor também comenta que quando o resultado de uma empresa provoca ganho, é favorável, contudo, quando provoca perda ou mais consumo, é desfavorável.

Frezatti (2017, p.92), discorre ser comum encontrar empresas onde as variações encontradas nos relatórios contém pouca diferença. Dessa maneira, a empresa opta por não dedicar recursos para uma análise mais aprofundada para encontrar a razão dessas diferenças por área e atividade da organização, devido ao fato de que esse processo pode não gerar grande valor.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Ao desenvolver uma pesquisa, diversas variáveis devem ser consideradas com o intuito de obter um resultado concreto e seguro para a resolução do problema objeto de estudo. Diante disso, o pesquisador deve classificar sua pesquisa segundo a espécie, os objetivos, a abordagem do problema e aos procedimentos técnicos.

##### ***3.1.1 Classificação quanto à espécie***

A projeção da demonstração do resultado para os cenários realista, otimista e pessimista têm como objetivo apresentar ao gestor da empresa dados futuros de seu resultado visando três cenários diferentes e a comparação entre eles, após a análise dos dados coletados e informações obtidas. Considerando-se isso, a presente pesquisa é classificada quanto à espécie como proposição de planos.

Para Diehl e Tatim (2004, p.56), uma pesquisa classificada como proposição de planos tem o objetivo de apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais, sendo que alguns buscar burocratizar e controlar sistemas, enquanto outros buscam maior flexibilidade.

##### ***3.1.2 Classificação segundo os objetivos***

Uma pesquisa também pode ser classificada segundo aos objetivos almeçados. O orçamento empresarial de uma empresa envolve o levantamento de diversos dados que necessitam ser analisados. Posto isso, a pesquisa é classificada, segundo os objetivos, como exploratória, proporcionando um maior entendimento do problema por parte dos usuários envolvidos.

Uma pesquisa pode ser classificada segundo os objetivos, como exploratória. Por isso, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p.53), a pesquisa exploratória possui como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Além disso, pode envolver pesquisas bibliográficas, entrevistas com pessoas que já possuem experiência prática diante do problema, como também a análise de exemplos.

### ***3.1.3 Classificação segundo a abordagem do problema***

Outra forma de classificação é segundo abordagem do problema. A presente pesquisa é classificada como quantitativa, visto que em todo processo de coleta de dados e na análise dos mesmos se é utilizado a quantificação, buscando sempre uma maior margem de segurança nos dados gerados.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.51), a classificação quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta de dados quando no tratamento das informações obtidas. Para isso, utiliza-se de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas, com o intuito de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança confiável perante aos resultados.

### ***3.1.4 Classificação segundo os procedimentos técnicos***

A pesquisa segundo os procedimentos técnicos da presente pesquisa classifica-se como estudo de caso, pois se utiliza de análises de informações e dados apresentados pela empresa, bem como as projeções dos mesmos, permitindo assim obter um maior detalhamento sobre a real situação da organização.

Diehl e Tatim (2004, p.51), afirmam que uma pesquisa classificada como estudo de caso caracteriza-se pelo profundo estudo de um ou mais objetos, para que se obtenha um amplo e detalhado conhecimento sobre o mesmo. Possui diversas vantagens, como: estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Contudo, entre

as limitações encontradas no estudo de caso, a mais grave é a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, visto que embora o processo seja relativamente simples, requer do pesquisador um nível de capacitação mais elevado em comparação com os outros tipos de delineamento.

### 3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

As informações necessárias para a elaboração e desenvolvimento do trabalho em questão serão realizadas através de entrevista despadronizada ou não estruturada com o contador e o gestor da empresa, sempre que houver necessidade, durante todo o processo de levantamento de dados. Além disso, através dessa entrevista, será possível ter acesso a todos os relatórios contábeis essenciais para a pesquisa.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.66-67), na entrevista despadronizada ou não estruturada, o entrevistador tem a liberdade de desenvolver a entrevista da maneira que considerar mais adequado a fim de melhor analisar uma questão. As perguntas tendem a ser abertas e respondidas em uma conversa informal.

### 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a realização do processo de coleta das informações necessárias para o presente estudo, será realizada a análise e interpretação dos mesmos. Primeiramente será feita a projeção da demonstração do resultado para o ano de 2021 com base nos dados referentes à demonstração de resultados de 2020 da empresa, visando três cenários diferentes: realista, otimista e pessimista.

Será efetivada então a análise dos dados projetados, e através de um confronto entre o estudo teórico, juntamente com a aplicação na prática, será possível obter um resultado sólido e confiável, além de uma visualização mais concreta acerca de tais resultados. Isso facilitará a tomada de decisão por parte dos gestores em relação à comparação do resultado dos três cenários com o resultado que realmente está sendo concretizado no exercício de 2021.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das possíveis limitações que podem ser consideradas é a grande quantidade de demonstrações contábeis que as empresas possuem. Dentre as principais estão o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração dos Lucros ou prejuízos Acumulados e a Demonstração do Valor Adicionado.

Desta forma, o presente trabalho limita-se a realizar apenas a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício. Isto se dá ao fato de que se fosse feita a projeção e análise de todas as demonstrações citadas acima, o trabalho se tornaria excessivamente extenso e iria exigir um conhecimento muito abrangente por parte do autor. Outra limitação é o fato de ter sido adotado um nome fictício para a empresa objeto de estudo do trabalho, sendo utilizado “Comércio de Peças Marauense Ltda.” ao invés da real razão social.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa escolhida para o estudo deste trabalho tem por nome fictício Comércio de Peças Marauense Ltda. e localiza-se na cidade de Marau – RS. Fundada em 05/05/1998, conta com dois sócios e dois funcionários, atuando no ramo de prestação de serviço de conserto e comercialização de peças de máquinas pesadas. A mesma opta por regime de tributação o Simples Nacional.

Para fins de análise dos resultados, foram coletadas a demonstração do resultado do exercício de 2020 da empresa, bem como o Balanço Patrimonial do mesmo período. Após a coleta, foram efetuados as projeções da demonstração do resultado para o período de 12 meses, considerando três cenários diferentes: realista, otimista e pessimista.

Tais projeções foram elaboradas em uma planilha de Excel, considerando o percentual estimativo de inflação para o ano de 2021 nas despesas operacionais, a taxa de inflação de 2020 para despesas com pessoal e o aumento ou redução dos percentuais de faturamento conforme a particularidade de cada cenário. No que se diz respeito aos resultados da empresa no período de 2020, é válido analisar que os demonstrativos contábeis demonstram que a empresa fechou o ano com receita bruta de venda de mercadorias e prestação de serviços no valor de R\$ 383.428,10 e com lucro líquido de R\$ 188.393,98.

### 4.1 CENÁRIO REALISTA

O cenário realista destaca-se por ser o cenário mais estável e provável de acontecer no decorrer do exercício da empresa. As projeções feitas a partir dessa premissa de probabilidade geralmente seguem os resultados obtidos no exercício anterior, apenas alterando a porcentagem de receitas e despesas para um valor considerado previsível para o exercício seguinte. A tabela 1 abaixo ilustra o comparativo entre o cenário realista e os resultados obtidos no exercício de 2020:

Tabela 1 - Cenário Realista

Cenário Realista	2021	2020
Receita Operacional Bruta	421.770,91	383.428,10
( - ) Impostos s/Vendas	21.860,78	19.873,44
(=) Receita Líquida	399.910,13	363.554,66
( - ) Custo da Mercadoria/Produto/Serviço	65.799,10	59.817,36
( = ) Lucro Bruto	334.111,03	303.737,30
( - ) Despesas Operacionais	121.084,08	115.343,32
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>213.026,95</b>	<b>188.393,98</b>
<b>MARGEM DE LUCRO %</b>	<b>53,27%</b>	<b>51,82%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

No presente estudo, levando em consideração o cenário analisado e suas características, foi incluído um percentual de 10% a mais em relação ao ano anterior na receita operacional bruta. Isso significa que as vendas de mercadorias e os serviços prestados totalizaram o montante de R\$ 421.770,91, sendo R\$ 38.342,81 a mais que no período de 2020. Além disso, após a dedução do imposto sobre o faturamento e as deduções com os custos das mercadorias/produtos vendidos, ainda se utilizando do acréscimo de 10% nos valores, foi encontrado o lucro bruto correspondente a R\$ 334.111,03.

No que se diz respeito às despesas operacionais, o índice de porcentagem considerado foi o de inflação. Para as despesas com pessoal, a base para a projeção foi a inflação de 2020, isto é, 4,52%. Portanto, o aumento analisado da despesa foi de R\$ 4.279,72, totalizando na projeção o valor total de R\$ 98.963,72.

No entanto, nas despesas operacionais, a porcentagem de aumento aplicada foi a estimativa de inflação para 2021, que é 7,05%. Isso resulta no montante de R\$ 22.120,36, sendo R\$ 1.456,76 a mais que no ano anterior. É válido atestar que a empresa possuía aplicação financeira no ano de 2020, porém não detém mais de tal investimento, isso implica no fato de a empresa não ter receitas financeiras em sua demonstração de resultado para fins de projeção.

Por fim, a previsão de lucro líquido encontrada na projeção do cenário realista foi de R\$ 213.026,95, e a margem de lucro (lucro líquido do exercício dividido pela receita operacional líquida), foi de 53,27%, isso significa que houve um aumento de 1,45 pontos percentuais na margem de lucro quando comparado com o ano anterior.

Ao realizar o cenário realista, a empresa determina, a partir de dados, os resultados mais prováveis de acontecer. Tal projeção é muito importante, visto que é a partir dela que o

gestor terá como base para determinar metas e estratégias com a finalidade de alcançar tais resultados, ou até mesmo superá-los com o intuito de fazer a empresa crescer cada vez mais.

#### 4.2 CENÁRIO OTIMISTA

Planejar um cenário otimista em uma empresa é muito importante, visto que o gestor poderá ter uma visão concreta de como chegar a bons resultados criando metas para atingir tais objetivos. Nesse cenário, as projeções são feitas visando os resultados mais favoráveis para a organização, ou seja, onde as metas de faturamento e despesas são efetivamente atingidas da melhor maneira possível. A tabela 2 abaixo mostra o comparativo entre 2020 e a projeção para 2021:

**Tabela 2 - Cenário Otimista**

<b>Cenário Otimista</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Receita Operacional Bruta	460.113,72	383.428,10
( - ) Impostos s/Vendas	23.848,13	19.873,44
(=) Receita Líquida	436.265,59	363.554,66
( - ) Custo da Mercadoria/Produto/Serviço	71.780,83	59.817,36
( = ) Lucro Bruto	364.484,76	303.737,30
( - ) Despesas Operacionais	121.084,08	115.343,32
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>243.400,68</b>	<b>188.393,98</b>
<b>MARGEM DE LUCRO</b>	<b>55,79%</b>	<b>51,82%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao fazer a projeção dos dados para esse cenário, utilizou-se a porcentagem de 20% de acréscimo para o faturamento e custo de mercadorias. No entanto, em relação às despesas operacionais, a porcentagem de acréscimo foi a mesma utilizada no cenário realista, isto é, 4,52% com despesas com pessoal e 7,05% com despesas gerais e financeiras. Isso pode ser explicado pelo fato de serem porcentagens referente a inflação, onde a taxa permanecerá a mesma independentemente do cenário analisado.

Dessa forma, foi analisado que o lucro bruto para tal cenário foi de R\$ 364.484,76, isso significa um aumento de R\$ 60.747,46 em relação ao ano anterior. Já o lucro líquido para o período foi de R\$ 243.400,68, isto é, R\$ 30.373,73 a mais que no cenário realista e R\$

55.006,70 em relação a 2020, atingindo uma margem de lucro de 55,79%, que aumenta em 3,97 pontos percentuais comparado ao exercício anterior.

Ao analisar o cenário otimista, pode-se concluir que se a empresa traçar metas bem alinhadas e que sejam atingíveis a curto prazo, a mesma terá a capacidade de conquistar resultados semelhantes ao do projetado, o que poderá proporcionar à empresa a capacidade de realizar investimentos que melhorem e auxiliem em seu meio de trabalho, como também a possibilidade de investir o lucro auferido com o intuito de gerar mais renda.

#### 4.3 CENÁRIO PESSIMISTA

Considerando o fato de que imprevistos acontecem o tempo todo na vida das pessoas, é natural que em algum momento tais imprevistos ocorram na atividade empresarial de qualquer negócio. Para fins de prevenção, o cenário pessimista serve como um mapa para a empresa analisar possíveis eventos de cunho adversário que eventualmente possam ocorrer no decorrer do exercício social.

A tabela 3 abaixo demonstra o cenário pessimista projetado para 2021 em comparação com os resultados já obtidos em 2020:

**Tabela 3 - Cenário Pessimista**

<b>Cenário Pessimista</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Receita Operacional Bruta	306.742,48	383.428,10
( - ) Impostos s/Vendas	15.898,75	19.873,44
(=) Receita Líquida	290.843,73	363.554,66
( - ) Custo da Mercadoria/Produto/Serviço	47.853,89	59.817,36
( = ) Lucro Bruto	242.989,84	303.737,30
( - ) Despesas Operacionais	121.084,08	115.343,32
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>121.905,76</b>	<b>188.393,98</b>
<b>MARGEM DE LUCRO</b>	<b>41,91%</b>	<b>51,82%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Com o intuito de projetar o cenário negativo, utilizou-se de um percentual de -20% no faturamento de nos custos das mercadorias e serviços. Isso resultou em uma receita operacional bruta de R\$ 306.742,48 e um lucro bruto de R\$ 242.989,84. O lucro líquido teve

como resultado o total de R\$ 121.084,08 e a margem de lucro 41,91%. Nota-se que o resultado do período decaiu em R\$ 66.488,22 em relação à 2020, tendo como queda também 9,91 pontos percentuais na margem de lucro.

Tendo em vista os resultados projetados, fica evidente que a empresa deverá analisar cuidadosamente os dados obtidos caso a mesma apresentar resultados parecidos ao cenário pessimista no exercício de 2021. E a partir desta análise, criar estratégias para reverter a situação a tempo de não trazer prejuízos significativos para a organização.

#### 4.4 COMPARAÇÃO DOS CENÁRIOS

Ao finalizar as projeções dos cenários, torna-se indispensável realizar a comparação entre eles, para que se possa determinar as melhores estratégias necessárias a ser colocadas em prática pela empresa. Na tabela 4 abaixo está o comparativo entre os três cenários já analisados anteriormente:

**Tabela 4 - Comparação dos três cenários**

<b>Cenários</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>	<b>Pessimista</b>
Receita Operacional Bruta	421.770,91	460.113,72	306.742,48
( - ) Impostos s/Vendas	21.860,78	23.848,13	15.898,75
(=) Recelita Líquida	399.910,13	436.265,59	290.843,73
( - ) Custo da Merc./Produto/Serviço	65.799,10	71.780,83	47.853,89
( = ) Lucro Bruto	334.111,03	364.484,76	242.989,84
( - ) Despesas Operacionais	121.084,08	121.084,08	121.084,08
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>213.026,95</b>	<b>243.400,68</b>	<b>121.905,76</b>
<b>MARGEM DE LUCRO</b>	<b>53,27%</b>	<b>55,79%</b>	<b>41,91%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à receita operacional bruta, pode-se analisar que os cenários realista e otimista possuem apenas R\$ 38.342,81 de diferença, sendo esse valor a mais no cenário otimista. Contudo, quando se trata do cenário pessimista, os números projetados mostram um decréscimo bastante significativo nas vendas, sendo aproximadamente 27,27% a menos que no cenário realista e uma queda de 33,33% comparado ao cenário otimista.

Ao analisar o lucro bruto, após ser deduzido os impostos sobre as vendas e os custos da mercadoria vendida e produto prestado, pode-se dizer que os cenários realista e otimista pouco diferem nos valores apresentados. Contudo, no cenário pessimista, a redução em comparação aos cenários anteriores é bastante expressiva, isso se dá pelo fato de a porcentagem aplicada na diminuição no faturamento ser de -20%, valor consideravelmente alto para fins de projeção no declínio das vendas da empresa.

Comparando o lucro líquido dos cenários, é notável que há pouca diferença entre os cenários realista e otimista, obtendo-se o valor de R\$ 30.373,73 a mais no cenário otimista. Ao analisar o cenário pessimista, os valores projetados mostram que há um decréscimo de R\$ 91.121,19 em relação ao cenário realista e R\$ 121.494,92 comparado ao cenário otimista. Sendo assim, a margem de lucro para os três cenários foi de 53,27% no cenário realista, 55,79% no cenário otimista e 41,91% no cenário pessimista.

#### 4.5 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Tendo em vista os dados obtidos nas projeções da demonstração do resultado, algumas sugestões podem ser pontuadas para a empresa. É recomendável que os gestores adotem para os próximos anos a prática do orçamento e planejamento financeiro, com a finalidade de obter maior controle sobre as receitas e despesas, além de ter maior clareza de como o resultado da empresa poderá se comportar no futuro.

Desse modo, se a empresa conseguir alcançar no ano de 2021 valores próximos aos do cenário realista, a mesma poderá continuar operando de forma positiva no mercado. Isso se dá pelo fato de que o lucro líquido será suficiente para fazer novos investimentos, tanto financeiros ou de cunho físico, como também poderá ser retirado esse lucro para benefício próprio dos sócios da empresa.

Levando em consideração o cenário otimista, pode-se verificar que se a empresa atingir uma margem de lucro semelhante ao projetado, sua liberdade de fazer novos investimentos torna-se uma realidade no futuro. Separar parte do lucro obtido e investir em novos equipamentos, aplicar o dinheiro ou até mesmo fazer melhorias em seu espaço de trabalho, pode ser uma alternativa viável que poderá atrair novos clientes, visto que a qualidade do serviço prestado será ainda melhor.

Já no cenário pessimista, caso a empresa apresente resultados semelhantes ao projetado, é recomendável que os gestores façam uma análise minuciosa para descobrir os fatores que estão levando a empresa a produzir resultados insatisfatórios. A partir disso, eles terão a capacidade de criar estratégias para reverter a situação, podendo ser no corte de gastos desnecessários, atraindo novos clientes através de uma boa estratégia de marketing ou até mesmo adquirindo um empréstimo bancário para fins de capital de giro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o estudo realizado, pode-se concluir que é muito importante que os gestores dediquem um tempo para realizar o orçamento das receitas e despesas de suas empresas, bem como projetar os dados de suas demonstrações contábeis, uma vez que isso trará inúmeros benefícios para a organização, dando uma visão ampla de como os resultados poderão se concretizar no futuro, assim como preparando o gestor a lidar com as diversas situações que poderá enfrentar ao longo dos meses.

O presente estudo teve como objetivo analisar a demonstração do resultado do exercício da empresa Comércio de Peças Marauense Ltda. do ano de 2020 e projeta-la para 2021, visando três cenários diferentes: realista, otimista e pessimista. Em relação aos objetivos traçados no início do trabalho, pode-se concluir que todos foram alcançados com sucesso, visto que as demonstrações contábeis foram devidamente coletadas e as projeções, análises e recomendações concluídas com êxito.

Considerando os resultados obtidos, fica claro que a empresa já está devidamente bem inserida no mercado devido ao seu tempo de atuação e pelos ótimos resultados auferidos no decorrer de suas atividades. Tanto as projeções realista e otimista mostram que bons resultados provavelmente se concretizarão no ano seguinte, e mesmo que o cenário pessimista venha a se tornar uma realidade, a mesma terá total capacidade de continuar com suas atividades com os recursos disponíveis.

Sendo assim, sugere-se que a empresa adote a prática do orçamento empresarial e da projeção da demonstração do resultado em seu cotidiano, visto que a mesma nunca havia realizado tal gestão de suas receitas e despesas. Da mesma forma, é recomendável que o gestor se mantenha sempre atualizado com relação às diferentes estratégias que poderá implementar em sua organização para fins de alcançar melhores resultados, tendo como base os dados projetados na tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Alerrandre. Inflação acelera em dezembro e chega a 4,52% em 2020, a maior alta desde 2016. **Agência IBGE Notícias**, 2021. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29871-inflacao-acelera-em-dezembro-e-chega-a-4-52-em-2020-a-maior-alta-desde-2016>>. Acesso em: 02 de set. de 2021.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

HOJI, Masakasu. **Orçamento empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARION, José Carlos. **Introdução à contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo. **Planejamento econômico e orçamento: contabilometria integrando estratégia e planejamento orçamentário**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VERDÉLIO, Andreia. Mercado Financeiro eleva projeção da inflação para 7,05% este ano. **Agência Brasil**, 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-08/mercado-financeiro-eleva-projecao-da-inflacao-para-705-este-ano>>. Acesso em: 02 de set. de 2021.