



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
(FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Bacharelado em Ciências Contábeis

Fayllon Lucas Candido

Implementação do processo orçamentário em uma empresa de telecomunicações – Estágios  
Iniciais

Brasília, DF  
2023

Fayllon Lucas Candido

Implementação do processo orçamentário em uma empresa de telecomunicações – Estágios Iniciais

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia ou Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Responsável:  
Beatriz Fátima Morgan

Linha de pesquisa:  
Controladoria / Custos

Área:  
Orçamento

Brasília, DF  
2023

CL933i Candido, Fayllon Lucas  
Implementação do processo orçamentário em uma empresa de telecomunicações - Estágios Iniciais / Fayllon Lucas Candido orientador Beatriz Morgan. -- Brasília, 2023.  
41 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) --  
Universidade de Brasília, 2023.

1. Processo Orçamentário. 2. Orçamento e Controle. 3. Telecomunicações. I. Morgan, Beatriz , orient. II. Título.



Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira  
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

Fayllon Lucas Candido

Implementação de um orçamento em uma empresa de telecomunicações – Estágios Iniciais

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia ou Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

---

Profa. Dra. Beatriz Fátima Morgan  
Orientadora  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
Universidade Brasília (UnB)

---

Profa. Dra. Clésia Camilo  
Examinador  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
Universidade de Brasília (UnB) ou outra instituição

Dedicatória

## **AGRADECIMENTOS**

Deixo os meus sinceros agradecimentos a todas aqueles me apoiaram e incentivaram para que eu estivesse aqui hoje, podendo realizar o meu sonho e de toda a minha família que é ver um filho formando em uma universidade federal, àqueles que vieram antes de mim e que são minha base.

Agradeço também a Prof.a Beatriz Morgan pela sua constante orientação e toques fundamentais para a conclusão desse trabalho.



## RESUMO

Este trabalho pretende mostrar o processo orçamentário de uma empresa de médio porte no setor de telecomunicações. A metodologia de coleta de dados consistiu em uma abordagem qualitativa de um estudo de caso, mediante entrevista com a consultora responsável pelo projeto, além de uma extensa análise documental dos diversos segmentos da entidade. A partir disso, foi possível perceber que o processo orçamentário desde a identificação da necessidade de controle até a sua aplicação na realidade da empresa é fundamental para ser possível pensar a organização na sua totalidade. Isto inclui estruturar seu processo de tomada de decisão, planejar a melhor estratégia para as receitas, despesas e custos, além de implantar uma cultura de previsão e acompanhamento das metas pré-estabelecidas. Através deste estudo, foi possível entender todo o processo de planejamento orçamentário e sua execução dentro da organização e confirmando a dificuldade da construção e da implementação de um orçamento. O fato de não ter, dentro de sua gestão, a prática orçamentária foi a principal dificuldade, pois, mesmo que a construção seja feita de forma conjunta entre as áreas da organização, as percepções individuais podem afetar a eficiência do orçamento trazendo distorções relevantes para os números apresentados.

**Palavras-chave:** Orçamento. Processo Orçamentário. Telecomunicações

**LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1</b> – Modelo participativo de processo orçamentário	11
<b>TABELA 2</b> – Critérios de definição do porte de uma empresa segundo os órgãos reguladores	11
<b>TABELA 3</b> – Custo de equipe mensal para execução do contrato em novembro de 2021	16
<b>TABELA 4</b> – Distribuição de funcionários por projeto no mês de novembro de 2021	17
<b>TABELA 5</b> – Orçado vs Realizado - 1º Trimestre de 2022	33
<b>TABELA 6</b> – Receita do Orçamento - 1º Trimestre de 2022	33
<b>TABELA 7</b> – Receita da Demonstração de Resultado - 1º Trimestre de 2022	34
<b>TABELA 8</b> – Orçamento de Infraestrutura - 1º Trimestre de 2022	35
<b>TABELA 9</b> – Demonstração de Resultado - Alínea de infraestrutura - 1º Trimestre	35

**SUMÁRIO**

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
3 PROCEDER METODOLÓGICO	15
4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO	10
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
6 REFERÊNCIAS	25
7 ANEXOS	36

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sujeitas a um ambiente bastante complexo. Seja devido às constantes mudanças e pressões nos segmentos de mercado, seja na incerteza ou incapacidade sobre os possíveis cenários administrativos, empresariais ou políticos aos quais são submetidas, ou devido à estruturação organizacional da empresa e como ela responde a todos os estímulos inerentes a sua atividade.

Para garantir a permanência da entidade nesse cenário, é necessário estabelecer objetivos claros e coerentes como a missão de preparar um plano estratégico para sustentar e guiar seus objetivos, bem como elaborar um plano operacional para pôr em prática as estratégias estabelecidas (CARDOSO, 2012). Por isso, o orçamento se torna uma ferramenta essencial no planejamento, no processo de gestão e tomada de decisão de uma organização. Como conceitua Welsch (1973, p.27), o orçamento “é um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões.”

Hoji (2017) afirma que o sistema orçamentário, dessa forma, deve possibilitar o controle das atividades projetadas por meio de um sistema contábil. Mas, mesmo diante da importância apresentada, a realidade empresarial nem sempre é a ideal. As organizações enfrentam dificuldades em relação ao orçamento, seja pela dificuldade de elaboração de metas a serem alcançadas, seja pela dificuldade no alinhamento com as operações, seja pela dificuldade de vislumbrar e mensurar o custo-benefício do mesmo ou pela dificuldade de antever o futuro, tornando a empresa pouco adaptável para acompanhar as mudanças e manter-se ativa no mercado.

Com isso levanta-se a seguinte questão de pesquisa: como é o processo de elaboração do orçamento em uma empresa de médio porte? A pesquisa tem por objetivo descrever o processo de elaboração do orçamento em uma empresa de médio porte desde a sua implantação. Esta pesquisa estará dividida em introdução, revisão de literatura, desenvolvimento, o qual é o conteúdo propriamente dito, contendo a explicação do tema, a discussão sobre o assunto, a metodologia utilizada e os resultados alcançados. E por fim, a conclusão respondendo o problema central e verificando se o objetivo desta pesquisa foi cumprido.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Orçamento

As empresas devem considerar como fundamental estabelecer e coordenar as metas necessárias para todas as áreas da empresa, buscando trabalhar em cooperação para atingir a lucratividade; por isso, são necessárias as organizações possuírem plano orçamentário. Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício (PADOVEZE, 2012). Além de prever, controlar, planejar e estabilizar uma empresa, o plano orçamentário pode ter diversos outros objetivos sintetizados nos seguintes pontos, descritos por Padoveze:

- Sistema de autorização: o orçamento aprovado libera os recursos para os setores, minimizando o processo de controle.
- Meio para projeções e planejamento: o conjunto das peças orçamentárias será utilizado para o processo de projeções e o planejamento operacional.
- Canal de comunicação e coordenação: o cenário aprovado e as peças orçamentárias são instrumentos para comunicar e coordenar os objetivos corporativos e setoriais.
- Instrumento de motivação: o orçamento aprovado é um sistema de autorização que concede certa liberdade de atuação aos gestores operacionais, motivando-os.
- Instrumento de avaliação e controle: os gestores procuram executar as metas contidas nos orçamentos específicos sob sua responsabilidade, o que permite controlar objetivos setoriais e corporativos.
- Fonte de informação para tomada de decisão: por conter os dados planejados, é uma ferramenta essencial para decisões diárias e repetitivas sob responsabilidade direta dos gestores operacionais.

Leite (2008) cita que os modelos de orçamento podem ser classificados em quatro grupos:

- a) quanto à estrutura e finalidade (orçamento operacional, de caixa e de capital);
- b) quanto ao nível de atividade (orçamento estático ou tradicional e orçamento flexível);
- c) quanto ao período (orçamento periódico e orçamento contínuo) e
- d) quanto à projeção dos valores (orçamento base zero, orçamento incremental e orçamento por atividades).

Dentre os vários tipos de orçamento, vamos nos aprofundar nos conceitos de orçamento participativo, orçamento base zero e orçamento base histórica que serão os modelos trabalhados nesta monografia.

#### 2.1.1 Orçamento Participativo

Esse modelo de orçamento acredita que é necessária uma maior participação de todas as áreas de gestão da empresa, o que chamamos de *bottom up* (de baixo para cima).

A tabela 1 foi retirada do livro *Planejamento Orçamentário*, do Padoveze (2012, p. 209), retrata como seria a construção de um processo orçamentário participativo.

Tabela 1 – Modelo participativo de processo orçamentário.

<b>Etapas</b>	<b>Área Responsável</b>
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
Etapa 2 – Revisão das peças recebidas	Controladoria
Etapa 3 – Discussão com os responsáveis	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 4 – Análise para aprovação	Controladoria e Comitê orçamentário
Etapa 5 – Retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do Comitê	Controladoria
Etapa 6 – Ajuste das sugestões e determinações do Comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 7 – Análise final para aprovação	Controladoria e Comitê orçamentário
Etapa 8 – Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 9 – Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
Etapa 10 – Controle orçamentário	Controladoria
Etapa 11 – Reporte das variações	Áreas responsáveis

Geralmente, ele demanda mais tempo para todo o processo devido à comunicação com todos os setores, além disso, pode haver divergências entre as metas e objetivos das áreas responsáveis com os objetivos da empresa. Também é imprescindível o comprometimento contínuo de todos para que seja construído uma base orçamentária sólida e que se torne eficaz dentro da cultura da empresa.

### 2.1.2 Orçamento Base Zero (OBZ)

O orçamento base zero, como o próprio nome sugere, constrói a sua base de gastos, despesas, investimentos sem utilizar do histórico disponível na organização, mas para gerar os números que serão trabalhados no orçamento. Segundo Tozzi e Costa (2017), os principais conceitos para a elaboração de um orçamento a base zero são:

- Desconstrução: a ruptura com o modelo mental do orçamento tradicional e a passagem para o orçamento base zero são os desafios do projeto.
- Reinvenção: como fazer diferente e de maneira mais produtiva?
- Ato de repensar: rediscutir a companhia, os processos, as tecnologias e as pessoas.

- **Priorização:** a priorização das despesas e dos investimentos é uma ferramenta poderosa de alinhamento entre as lideranças do projeto e a garantia do foco das ações.
- **Confiança:** é fundamental acreditar no trabalho realizado pelo grupo de despesas e dar apoio e espaço para que eles busquem alternativas.
- **Equilíbrio:** as discussões são muitas vezes acaloradas e exigem que as equipes sejam flexíveis e mantenham o foco no projeto.
- **Prontidão:** rapidez na implementação das sugestões e contínuo acompanhamento das iniciativas.
- **Visão:** caberá às lideranças transmiti-la de forma transparente e objetiva.
- **Quebra de paradigmas:** eliminar os vícios e a prática do “sempre fizemos assim” exige que a realização do projeto seja patrocinada pela direção da empresa. Sem o total apoio dos líderes, o OBZ não acontece.
- **Criatividade:** utilizar benchmarking, realizar visitas e testar modelos. A criatividade vem da diversidade e deve ser estimulada.
- **Uso da razão:** o projeto de OBZ exige atitudes racionais. Quanto do investimento ou da despesa traz realmente resultados para a empresa ou entrega a estratégia definida?
- **Emoção e coragem:** não é um projeto fácil, ao desafiar a todos que o integram. Por outro lado, traz um aprendizado enorme e destaca os melhores colaboradores da empresa.

Segundo Padoveze (2012, p.203), “o OBZ está intimamente ligado ao custo padrão ideal”. Isso quer dizer que este modelo visa representar que o produto ou serviço não seja inoperante e de alguma forma desperdiçado, gerando despesas para a empresa e que conte com os melhores recursos para serem fabricados ou, no caso de serviços, executados. Além de promover a gestão de contratos, que é de suma importância para a organização, ainda é possível discutir obrigatoriedades legais e possíveis riscos do negócio.

Seguindo essa linha de pensamento, cada atividade da empresa deverá ser repensada de forma a determinar os volumes de cada atividade, a mão de obra a ser alocada em cada setor e qual a função de cada colaborador dentro da organização e isso está estritamente ligado a capacidade da empresa. Padoveze (2012, p.203) afirma que para o orçamento a base zero “a questão fundamental é que não é porque aconteceu que deverá acontecer”, ou seja, é necessário ser feito um estudo de estruturação e manutenção de cada atividade e quais seriam suas metas e objetivos.

Costa, Moritz e Machado (2008, p. 87) afirmam que “o OBZ depende muito das pessoas que estão envolvidas com seus processos de elaboração e de controle, sendo altamente influenciado pelo desempenho das mesmas (...) Os gestores devem primeiramente identificar diferentes maneiras de executar cada atividade, como operações centralizadas contra descentralizadas, ou a avaliação da economia na terceirização e no esforço de gerenciamento das despesas.” Por questionar todas as despesas realmente necessárias, tudo está alinhado com à estratégia do negócio.

### **1.3 Orçamento Base Histórica**

O orçamento base histórica (OBH) considera a mesma base de gastos do ano anterior para o exercício do ano seguinte. Normalmente, as empresas tem duas bases de informação para construir a mesma.

Segundo Tozzi e Costa (2017), utilizamos duas bases neste orçamento:

Base Realizada – As despesas já foram contabilizadas, ou seja, utiliza – se os gastos reais para execução do novo orçamento.

Base Orçada – São valores que irão completar a base anterior para os meses que não tem despesas contabilizadas ou realizadas.

Esse método não destrincha os gastos, despesas e receitas da empresa, pois é construído de forma vaga, pois apenas reproduz os gastos de um ano para o outro dando a mesma importância para os centros de custos da organização e busca apenas a redução dos valores não questionando sua origem e/ou natureza.



### 3 PROCEDER METODOLÓGICO

Este trabalho possui abordagem qualitativa e adota como método de pesquisa o estudo de caso. O orçamento foi conduzido e finalizado no período de 2021, visando o planejamento orçamentário do ano de 2022. A empresa optou por não revelar seu nome e será tratada pelo nome fictício de Telefonia.

O método de estudo de caso é uma investigação empírica que é um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real (CLEMENTE Jr,2012). O mesmo fornece a análise de amplas gamas de evidências como o estudo documental, inspeção de campo, entrevistas, observações, entre outros, que possibilitam ao pesquisador à construção da própria base técnico-científico que possa moldar o seu trabalho na busca dos objetivos que foram previamente propostos.

“Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que” (YIN, 2005, p.19). Essas perguntas são feitas “sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2005 p.28). Sendo assim, a pesquisa baseada num estudo de caso não exigirá controle sobre os eventos comportamentais, mas focalizará os acontecimentos contemporâneos (YIN, 2005 p.24). Segundo Martins (2008), um estudo de caso deve ser importante, eficaz, suficiente e relatado de maneira atraente.

Para ser importante, é necessário que esse estudo tenha “delimitação do tema - problema revelando criatividade, além de uma sólida plataforma teórica e de achados empíricos da pesquisa” (MARTINS, 2008, p.2), ou seja, é preciso oferecer uma apresentação, explanação e esclarecimentos que chamem à atenção como uma novidade, uma descoberta.

Para ser eficaz, ele deve conter um “minucioso planejamento do desenvolvimento do caso, da coleta dos dados, das estratégias, dos trabalhos de campo e conjunto de questões que refletiram as necessidades da pesquisa, com possíveis fontes de evidências (...) garantindo confiabilidade e validade ao estudo (MARTINS, 2008, p.3).”

Para ser suficiente e relatado de maneira atraente é necessário que o seu contexto e o objeto que está sendo estudado estejam bem claros e sejam escritos de maneira que o ambos sejam mostrados em sua completude. Em resumo, “será necessário que o pesquisador demonstre que, dentro do recorte realizado, o tema – problema foi tratado com rigor científico, dando plena conta dos propósitos de pesquisa (MARTINS, 2008, p.4)

Neste trabalho, foram coletados dados qualitativos que incluem: entrevista estruturada e análise de documentos. A entrevista foi do tipo semiestruturada e realizada no dia 16 de maio de 2023, gravada através da plataforma do Microsoft Teams com 19:32 minutos de duração e foi transcrita utilizando a ferramenta também disponibilizada para a plataforma. As perguntas que foram realizadas nesta entrevista foram previamente pensadas.

São elas:

- Qual a sua relação com a empresa do orçamento?
- Por que a empresa decidiu elaborar o orçamento?
- Por que não havia a prática de elaboração do orçamento?
- Como era a tomada de decisões antes da elaboração do orçamento?
- Por que contratar um consultor externo para a elaboração do orçamento?
- Em que o orçamento de 2022 contribuiu no processo de tomada de decisões?
- Em quais outros pontos o orçamento de 2022 contribuiu?
- Em outras áreas da empresa já ocorre a elaboração do orçamento? (Por quê?)
- Por que começar pela área de telecomunicações?
- Qual é ou são a (s) funções do orçamento?
- A empresa pretende utilizar o orçamento para avaliação de desempenho dos gerentes?
- E esse orçamento comparando-o com o que foi realizado, foi percebido que teve muita variação, principalmente na questão das receitas e também devido a alguns cortes, principalmente na mão de obra, salários. Quais você aponta que sejam as causas dessas variações

Os documentos pesquisados incluem: Contratos de clientes da empresa em questão, tabelas de controle produzidas pela organização, folhas de pagamentos da contabilidade da organização, etc., além disso, houve sempre consulta aos gerentes e diretores responsáveis pela organização do negócio e gestão dos segmentos da empresa.

#### 4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO

A empresa Telefonía é uma empresa multissetorial reconhecida nacionalmente pelo seu trabalho. Entre suas áreas de atuação podemos citar a construção civil, o agronegócio, a geração de energia, os loteamentos residenciais, entre outros. Entretanto, nesta pesquisa, o setor que será estudado é o de telecomunicações.

Telecomunicações é um ramo da engenharia elétrica que atua no desenvolvimento, aprimoramento e gerenciamento de diferentes sistemas de comunicações existentes como os telefones (fixos e móveis), transmissão de dados via internet e televisão. E seus serviços podem ser alocados em grandes segmentos como operadoras, equipamentos, instalações, manutenção e infraestrutura.

A Telefonía iniciou no segmento de Telecomunicações por volta do ano de 2008 / 2009 e foi uma das pioneiras na implantação de equipamento de tecnologia LTE, que seria a 4G. Ela atua também na construção e ampliação de estações de rádio base e também na melhoria de qualidade de rede e área de cobertura de telefonia celular, TV a cabo e internet. Com um faturamento médio de R\$ 1.535.713,91 (Um milhão, quinhentos e trinta e cinco mil, setecentos e treze reais e noventa e um centavos), prestam serviços para as maiores operadoras e fornecedores de equipamentos de Telecom do país. Alguns destes serviços são:

1. Vistorias, Laudos e Projetos;
2. Site Aquisitivo e Licenciamento;
3. Construção de Sites Novos;
4. Adequações de Infraestrutura Civil e Elétrica;
5. Central de Comutação e Controle (MSC/BSC/RNC);
6. Reforços de Estrutura Vertical e Fundação;
7. Instalação de Equipamentos (GSM, 3G, LTE);
8. Instalação de Sistema Irradiante;
9. Serviços de Drive / Walk Test;
10. Projetos e Instalações de Cobertura Indoor;
11. Integração e Comissionamento de Equipamentos;
12. Transmissão MW (Site Survey, Path Survey, LOS, Projeto Sistemico e Cálculo de Desempenho de Enlace);
13. Serviços de acessos DSLAM (Rede Fixa);
14. Serviços de DATACOM;
15. Serviços de ACESSO;
16. Serviços de OPTIX;
17. Desenvolvimento e fornecimento de sistemas de proteções para estações de telecomunicação (cofres, portões, trancas e outros).

A empresa possui, em média, 300 funcionários em todas as suas operações e, dessa quantidade, 136 para o segmento de telecomunicações.

No Brasil, a classificação do porte de uma empresa depende do órgão oficial e do critério utilizado pelo mesmo. Uma empresa pode ser enquadrada como micro, pequena, média ou grande.

A Lei complementar de 123/2006, ou Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, definiu os critérios oficiais para caracterizar micro e pequenas empresas - por meio da apuração do

faturamento anual – as demais classificações são de responsabilidade dos outros órgãos reguladores que seus próprios critérios para identificar de empresas de médio e de grande porte.

Tabela 2 - Critérios de definição do porte de uma empresa segundo os órgãos reguladores.

Porte de uma empresa					
Órgãos Reguladores	Critérios oficiais	Microempresa	Empresa de Pequeno Porte	Empresa de Médio Porte	Empresa de Grande Porte
ANVISA	Faturamento Bruto Anual	Menor ou igual a R\$ 360 mil	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 50 milhões	Maior que 50 milhões
BNDES	Receita Operacional Bruta Anual	Menor ou igual a R\$ 360 mil	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	Maior que 300 milhões
IBGE - Indústria	Número de Colaboradores	Até 19 colaboradores	De 20 a 99 colaboradores	De 100 a 499 colaboradores	Acima de 500 colaboradores
IBGE - Comércio e Serviços	Número de Colaboradores	Até 9 colaboradores	De 20 a 49 colaboradores	De 50 a 99 colaboradores	Acima de 100 colaboradores

Por isso, segundo a tabela 2 a Telefonia se encaixaria como uma empresa de médio porte pela classificação da ANVISA e do BNDES e uma empresa de grande porte pela classificação do IBGE para empresa de Comércio e Serviços. No entanto, neste trabalho adotaremos o critério de classificação da ANVISA e do BNDES sendo, portanto, uma empresa de médio porte.

## 5 Análise

### 5.1 Implantação do Orçamento

A implantação do orçamento foi no ano de 2022 com foco no Setor de Telecomunicações. Para tanto, foi contratada uma consultoria para implantar a controladoria da empresa. A consultora que deu a entrevista era a responsável técnica pela parte de contabilidade e foi contratada para fazer a implantação da área de controladoria dessa empresa. Sobre ela, foi destacado o trecho a seguir:

“Meu nome é [...], eu sou sócia da [...], uma empresa de contabilidade que já atua há 12 anos no mercado. Sou responsável técnica, pela parte de contabilidade. Toda minha carreira foi uma especialização na área de Auditoria, Controladoria e Gestão financeira. Então a minha carreira ela tem esse foco amplamente na visão da área Finanças. E eu me especializei também implantação de alguns sistemas de grande porte como SAP, então isso foi bom para carreira porque eu consegui ter uma visão aí holística e sistêmica do funcionamento das empresas.”

A implantação do processo orçamentário se deu principalmente pelo fluxo de caixa da empresa em questão. Segundo a consultora:

“Foi por conta de ter uma necessidade clara de encaixar o fluxo de caixa, foi necessário que a gente desse um passo atrás, sendo falado muito a respeito de fluxo de caixa, mas que ele era uma consequência de tudo que estava acontecendo dentro da empresa, desde o setor lá do momento onde você solicitou o pedido de compra de alguma coisa até o efetivo pagamento. Então essa cadeia toda, Ele é uma consequência, então a gente orientou que eles fizessem uma volta, né? E entendessem os números, fizessem um orçamento para que ele pudesse ser respeitado até o momento do pagamento e aí, sim, eles teriam saúde de caixa que é o que eles estavam procurando.

Apesar da consultora citar que a empresa estava passando por um momento de complicado em questão de gestão de caixa, a empresa ainda não tinha essa cultura de elaboração de orçamento o que, segundo a entrevistada, é um movimento comum considerando as empresas de médio porte.

“Pela minha experiência, as empresas maiores, que tem suas regras de governança e suas estruturas organizacionais bem definidas, elas acabam aderindo a essas governanças que a gente chama de” boas práticas de gestão”. Elas conseguem ver que é impossível navegar sem fazer essa gestão financeira com qualidade de acordo com as suas práticas de governança. As empresas médias, elas acabam tendo uma visão de que tem necessidade, mas muitas vezes não querem pagar o custo para se ter uma área de controle e não conseguem enxergar algo tangível no curto prazo(...)”

E a falta de boas práticas de gestão acabam por dificultar a tomada de decisão da empresa, pelo fato de prejudicar a visão do negócio na sua totalidade e suas respectivas áreas. Entender as dores do cliente também é um fator-chave para entregar o melhor trabalho possível.

“Quando a gente entrou na consultoria, a única coisa que ele queria que nós resolvêssemos era o caixa, então a gente deu um passo pra trás e conseguiu fazer alguns comitês, que a gente o chamava de comitê de gestão e sempre nós colocávamos o diretor financeiro, e diretor de operações, os gerentes, alguns líderes de alguns cargos também para conversar e fazer em um entendimento de como que é o funcionamento da empresa para aí sim começar a elaborar um orçamento (...) entendendo qual é a necessidade e que um orçamento não é feito unicamente pela área financeira ele, na verdade, é feito por todas as áreas da empresa.”

Um fato interessante é que a empresa resolveu começar essa estruturação do orçamento pelo setor de telecomunicações, que era a área mais importante da empresa atualmente. O primeiro passo foi entender como estava a comunicação e a operação dos setores em si, pois a empresa possuía vários segmentos de vendas de lotes, de locação, de engenharia, entre outros.

A consultora fala sobre como foi a necessidade de se entender a empresa e suas áreas.

“(...) foi necessário a gente dar um passo maior, fazer um entendimento societário, o que era cada negócio e se esse negócio já estava separado do ponto de vista fiscal e financeiro. Por que como que eu vou fazer um orçamento só da área de Telecom se isso não está feito separadamente? Eu posso acabar e misturando as coisas e não ter nenhum resultado prático. E aí eles conseguiram entender que a gente poderia até começar as operações deveriam estar separados fiscalmente e aí a gente isolou a atividade de Telecom, então aqui nesse CNPJ e nesse controle a gente vai fazer telecomunicações e separou todas as áreas ali, todas as operações, vamos nos dizer cada um no seu quadrado. (...) Por quê? Porque era a necessidade deles naquele momento e ela de fato carregava a maior receita da entidade, da empresa. E também no final quando conseguimos apurar os custos e viu que ela era responsável de fato pelo descasamento do fluxo de caixa do grupo.”

Esse entendimento foi fundamental para que a empresa pudesse mudar a forma de como eram tomadas as decisões e de como eram geridas as áreas da empresa. Além disso, foi possível auxiliar a empresa em outros assuntos como a precificação de contratos, como foi citado pela consultora:

“Na época que pegamos esse orçamento eles estavam inclusive em fase de renegociação de alguns contratos relevantes, como é o caso aí de algumas operadoras tanto a Huawei, que eles tinham um processo muito grande, um contato muito grande e estava na eminência de ser revisitado, de ser aditivado, de ser renegociado. Então foi bom fazer o orçamento porque, na verdade, a gente também conseguiu contribuir na precificação dessa renegociação de contrato e pode ter a clareza em dizer, sem nenhum temor, para o nosso cliente de que a

gente não conseguiria atuar em determinados pontos do país porque aquele centro de curso dentro daqueles contratos não geravam o resultado da empresa muito pelo contrário geravam prejuízo, então foi no momento extremamente importante. “

Por isso para iniciar os trabalhos foi necessário ter um direcionamento, uma base para aplicação e construção desse orçamento estes pontos, que chamaremos de premissas, foram pré-estabelecidas entre os gestores e estão contidas em documentos oficiais elaborados pela empresa responsável. Uma vez identificada a necessidade de implantação do orçamento definiu – se algumas etapas dentro o processo de criação do orçamento começando pelas premissas do Orçamento.

Entende - se premissa como "o ponto ou a ideia que se parte para armar um raciocínio.", ou seja, para a elaboração desse primeiro orçamento da empresa Telefonía foram discutidas diversos temas e assuntos para definir e modelar a forma de trabalho que seria abordado nesse orçamento e chegou - se as seguintes conclusões:

#### Controle

A implementação do orçamento serviria para o controle não só dos contratos de prestação de serviços, como para os custos e despesas desse setor em geral. Pois, sem nenhuma ferramenta de controle, os gestores não tinham qualquer embasamento para a tomada de decisão o que estava dificultando seu serviço e sua gestão.

#### Redução de custos

O orçamento foi projetado contendo a redução de custos, principalmente de funcionários (demissões). Os gestores queriam saber o impacto da demissão desses funcionários em contraste com um novo formato para prestação de serviços - os empreiteiros - que seriam equipes de pessoas jurídicas que prestariam os serviços e receberiam com base no percentual do contrato, desconsiderando todos os gastos com encargos sociais e folha de pagamento de equipes CLT's, por exemplo.

#### Ajuste de Fluxo de Caixa

A principal função desse orçamento também foi identificar o ponto de descasamento de fluxo de caixa da empresa. Por ter muitos segmentos, eles se misturavam e uma operação acabava pagando pelos custos e despesas da outra. Por isso, era necessário ter uma clareza maior dentro da organização sobre a correta separação destas operações.

## **5.2 Processo Orçamentário**

Esta seção irá descrever o processo de elaboração do orçamento na empresa Telefonía para o ano de 2022.

### **5.2.1 Coleta e Tratamento de Dados para a Elaboração do Orçamento**

Por ser o primeiro orçamento o método de elaboração do orçamento foi híbrido, conforme poderá ser observado a seguir.

A etapa de coleta de dados foi preparada para extrair o máximo de informações da empresa toda, seja de dados históricos ou de dados projetados.

#### **a) Receita**

Para a área de receita, foi utilizado um documento capaz de informar o tipo de serviço que seria prestado, o ticket médio é a quantidade de equipes necessárias para realização do serviço. Como na empresa a demanda é dividida por grandes contratos, foi preciso encaminhar para cada um dos gestores/ gerentes este documento que visa obter informações sobre a projeção da receita. Ele contém campos para a descrição de serviços que seriam executados em cada mês respectivamente, o prazo real de dias trabalhados para cada serviço, a quantidade de colaboradores/ equipes necessárias para a prestação de serviço, a composição da equipe solicitada (Empreiteiro ou CL) e o ticket médio de cada serviço. Esse documento foi chamado de Orçamento de Custos e Vendas por Contrato, conforme anexo A.

[Anexo A]

Foi necessário entender também o regime tributário para calcular e projetar a alínea de impostos, onde consideramos que a empresa é lucro presumido, mas tem algumas deduções devido à área de atuação.

#### **b) Despesas de Pessoal**

Para a parte de elaboração e projeção da folha foram montadas duas tabelas. A primeira tabela representa o custo mensal por equipe que serviria para definir os custos de serviço de uma equipe de trabalho de telecomunicações, que seria formada por:

- Um técnico - que seria o responsável por essa equipe - realizando a instalação, manutenção preventiva e corretiva, além de testes e ensaios de sistemas e equipamentos. Também elaboraria a documentação técnica e a implementação de melhorias.
- Dois instaladores - que iriam auxiliar o técnico na prestação de serviços.

Isso incluiria salários, horas extras, encargos sociais, entre outros. E levando em consideração também que os serviços executados podem ser tanto urbanos, quanto rurais.



Tabela 3 – Custo de equipe mensal para execução do contrato em novembro de 2021.

<b>CUSTO EQUIPE MÊS</b>				
<b>TÉCNICO</b>	<b>Unidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Unitário</b>	<b>Total</b>
Técnico	Salário	1,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
HE's - Seg. a Sáb.	Hora Extra <sup>1</sup>	20,00	R\$ 25,57	R\$ 511,36
HE's - Dom. e Feriad.	Hora Extra <sup>2</sup>	8,00	R\$ 34,09	R\$ 272,73
DSR (Descanso remunerado semanal)	Vb	1,00	R\$ 142,56	R\$ 142,56
Provisão de Férias	Vb	1,00	R\$ 420,35	R\$ 420,35
Provisão de 13º	Vb	1,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Provisão de encargos sobre férias e 13º	Vb	1,00	R\$ 246,69	R\$ 246,69
Vale Alimentação + café da manhã	Dia	22,00	R\$ 23,80	R\$ 523,60
INSS 28,8% Empresa	Vb	1,00	R\$ 864,00	R\$ 864,00
INSS 11% Empregado	Vb	1,00	R\$ 330,00	R\$ 330,00
FGTS 8%	Vb	1,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00
NR35/NR10/NR07/DIREÇÃO DEFENSIVA	Vb	1/24	R\$ 429,00	R\$ 17,88
ASO	Vb	1/12	R\$ 380,00	R\$ 31,67
EPIs	Vb	1/24	R\$ 1.600,00	R\$ 66,67
Hospedagem	Dia	15,00	R\$ 100,00	R\$ 1.500,00
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.417,50</b>
<b>INSTALADOR</b>	<b>Unidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Unitário</b>	<b>Total</b>
Instalador	Salário	1,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.700,00
HE's - Seg. a Sáb.	Hora Extra <sup>1</sup>	10,00	R\$ 14,49	R\$ 144,89
HE's - Dom. e Feriad.	Hora Extra <sup>2</sup>	8,00	R\$ 19,32	R\$ 154,55
DSR (Descanso remunerado semanal)	Vb	1,00	R\$ 54,44	R\$ 54,44
Provisão de Férias	Vb	1,00	R\$ 222,10	R\$ 222,10
Provisão de 13º	Vb	1,00	R\$ 141,67	R\$ 141,67
Provisão de encargos sobre férias e 13º	Vb	1,00	R\$ 133,87	R\$ 133,87
Vale Alimentação + café da manhã	Dia	22,00	R\$ 23,80	R\$ 523,60
INSS 28,8% Empresa	Vb	1,00	R\$ 489,60	R\$ 489,60
INSS 11% Empregado	Vb	1,00	R\$ 187,00	R\$ 187,00
FGTS 8%	Vb	1,00	R\$ 136,00	R\$ 136,00
NR35/NR10/NR07/DIREÇÃO DEFENSIVA	Vb	1/24	R\$ 429,00	R\$ 17,88
ASO	Vb	1/12	R\$ 380,00	R\$ 31,67
EPIs	Vb	1/24	R\$ 1.600,00	R\$ 66,67
Hospedagem	Dia	15,00	R\$ 100,00	R\$ 1.500,00
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5.503,92</b>
<b>EQUIPAMENTOS, VEÍCULO, COMBUSTÍVEL</b>	<b>Unidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Unitário</b>	<b>Total</b>
Notebook	Vb	0,04	R\$ 3.000,00	R\$ 125,00
Celular	Vb	0,04	R\$ 1.200,00	R\$ 50,00
Plano de Voz / Dados	Vb	1,00	R\$ 65,00	R\$ 65,00
Ferramental	Vb	0,04	R\$ 5.600,00	R\$ 233,33
Veículo fechado 3 pessoas	Mês	1,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Deslocamento (combustível)	Km	3.000,00	R\$ 0,90	R\$ 2.700,00
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5.273,33</b>

**RESUMO CUSTO DE EQUIPE - CAPITAL**

<b>ITEM</b>	<b>EQUIPE MÊS</b>	<b>EQUIPE DIA</b>	<b>EQUIPE HORA</b>
<b>Equipe - 1 Técnico + 2 Instaladores</b>	R\$ 24.698,67	R\$ 1.122,67	R\$ 140,33

A tabela 4 é a distribuição de funcionários por projeto, uma folha analítica de cada projeto que serviria tanto para mapeamento de cada funcionário dentro do fluxo de serviço, quanto para projeção dos valores baseado na distribuição pré-estabelecida. Nesta figura teve a nomeação de "PJ's" que seriam os empreiteiros, ou seja, prestadores de serviços contratados para a execução do contrato de serviço sem necessariamente ter vínculo empregatício com a empresa contratante. Esse método de contratação é mais utilizado por reduzir os custos de folha, principalmente encargos sociais, e também é possível controlar a efetivamente de um prestador de serviços, pois seu pagamento está vinculado a sua entrega diferente do CLT.

Tabela 4 – Distribuição de funcionários por projeto no mês de novembro de 2021.

	dez/21	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
<b>ADMINISTRATIVO</b>													
FUNCIONÁRIOS	41	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>HUAWEI</b>													
FUNCIONÁRIOS	29	30	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Qtd de Equipes PJ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Qtd de Equipes (CLT)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>NOKIA / TIM / CLARO RAN</b>													
FUNCIONÁRIOS	33	38	43	42	40	41	39	41	41	41	40	40	40
Qtd de Equipes PJ	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Qtd de Equipes (CLT)	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
<b>NOKIA RAN NO</b>													
FUNCIONÁRIOS	60	40	46	48	61	51	49	51	62	55	54	54	63
Qtd de Equipes PJ	7	4	5	5	7	6	5	6	7	6	6	6	7
Qtd de Equipes (CLT)	13	9	10	11	14	11	11	11	14	12	12	12	14
<b>ERICSSON</b>													
FUNCIONÁRIOS	135	110	125	127	85	60	107	102	101	97	92	93	99
Qtd de Equipes PJ	23	18	21	21	14	10	18	17	17	16	15	16	16
Qtd de Equipes (CLT)	23	18	21	21	14	10	18	17	17	16	15	16	16
<b>TOTAL</b>	<b>297</b>	<b>258</b>	<b>283</b>	<b>287</b>	<b>256</b>	<b>221</b>	<b>265</b>	<b>264</b>	<b>274</b>	<b>262</b>	<b>256</b>	<b>257</b>	<b>272</b>

### 5.2.2 Elaboração do Orçamento

Após a coleta e tratamento dos dados utilizando os parâmetros definidos na seção anterior, iniciou – se o processo de elaboração do orçamento em si. E durou cerca de duas semanas para a estruturação. O orçamento foi elaborado seguindo os dois pontos anteriormente mencionados e segue a seguinte estrutura:

- i. Receitas;
- ii. Impostos
- iii. Custos operacionais;
- iv. Outros custos operacionais.
- v. Lucro Operacional;
- vi. EBITDA;
- vii. Despesas Administrativas;

E está anexado a este trabalho como o anexo B – Orçamento Elaborado.

[Anexo B]

#### A. Receitas

O orçamento de receitas foi baseado no documento enviados aos gestores – Orçamento de Custos e Vendas – onde foi utilizado o ticket médio x dados fornecidos na operação de serviços. Utilizando – se assim o orçamento a base zero, desconsiderando o histórico de comportamento de receitas, para priorizar o processo e o entendimento que os diretores e a equipe de consultoria tinham da operacionalização do setor e dos clientes da empresa em questão.

Esperava – se que o maior percentual de receitas fosse para a empresa Nokia RAN NO com uma média de faturamento de 700.000 reais por mês, representando 36% da receita total seguida pelos contratos da Ericsson (34%), HUAWEI (22%) e NOKIA/TIM/CLARO RAN (8%), conforme anexo C – Receitas do orçamento.

[ANEXO C]

#### B. Impostos

Os impostos que foram calculados são ISS, PIS, COFINS, IRRJ e CSLL seguindo o regime tributário de lucro presumido. O valor total dos impostos estão conforme o Anexo D – Impostos do Orçamento.

[Anexo D]

#### C. Custos Operacionais

Os custos de folha foram calculados utilizando os dados da tabela de custos de equipe (tabela 2) e multiplicados pela quantidade de equipes (CLT) de cada contrato (tabela 3). Já os custos de empreiteiro foram calculados utilizando a porcentagem de 40% da receita, que representa a

margem média de faturamento do empreiteiro dentro de cada contrato. Os resultados estão apresentados no anexo E – Custos de folha de pagamento e empreiteiro.

[Anexo E]

#### D. Outros custos operacionais

Já os outros custos operacionais foram divididos em quatro grandes grupos: infraestrutura, materiais, serviços diversos e deslocamentos. Os custos de infraestrutura também foram calculados utilizando os custos de equipe (tabela 2) multiplicado pela folha analítica de funcionário (tabela 3), com exceção da diária que foi utilizado os valores de R\$ 62,00 reais para o hotel + R\$ 20,00 para o jantar, totalizando R\$ 82 reais, esse valor foi multiplicado por 3. Em locação de equipamentos foi considerado o valor dos veículos fechados para 3 pessoas. Já em máquinas e equipamentos, foram considerados os valores de celular somado aos valores do notebook. E, por último, em telefonia móvel foi considerado o valor do plano de voz/ dados multiplicados pela quantidade de funcionários de cada contrato. Os resultados estão apresentados no Anexo F – Outros custos operacionais.

[Anexo F]

Na prestação de serviços foi considerado um salário médio de R\$ 2.500,00 para o Figura de gestores e gerentes em cada projeto. O combustível também foi calculado com base no valor de custo de equipe.

#### E. Lucro Operacional

Considera – se Lucro Operacional o lucro das operações de compra, produção e venda dos produtos e serviços da empresa (PADOVEZE, 2012). Por isso, para melhor análise do desempenho do setor de telecomunicações a linha de lucro operacional foi colocada antes do rateio de despesas administrativas para outras áreas para não afetar o seu desempenho de forma negativa. Percebe – se que o primeiro trimestre do orçamento foi encontrado um prejuízo devido à alta carga de demissões de funcionários CLT's e sua substituição pelos empreiteiros. Já o segundo semestre conseguir absorver esses impactos e apresenta resultado positivo e margem de contribuição média de 2%. A margem de contribuição representa o lucro variável, ou seja, é a diferença entre a venda dos serviços e os custos e despesas pertinentes a ele. Mas, de forma geral é nítido o resultado negativo projetado para a empresa no ano de 2022. Isso se deve ao engessamento em relação às receitas, pois, por se tratar de longos contratos, não sofrem reajuste ao longo do tempo o que pode acarretar um engessamento de receitas e, em contrapartida, os custos e despesas são afetadas pelo fator de tempo, o que pode levar ao seu constante aumento, conforme mostra o anexo G – Lucro Operacional.

[Anexo G]

## F. EBITDA

A sigla **EBITDA** vem do inglês, *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. Em português, é o **LAJIDA** ou lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização. Basicamente é o resultado da operação da empresa, medindo a sua eficiência em relação ao seu produto/serviço. No nosso estudo, é possível identificar que apesar do resultado negativo do primeiro trimestre, é possível identificar um **EBITDA** positivo para o negócio no final da projeção, mesmo que seja de 1%. Os meses de maio e novembro representam ótimos resultados durante o ano, com margens de 12% e 8% respectivamente, conforme mostra o anexo H – EBITDA.

[ANEXO H]

## G. Despesas Administrativas

As despesas administrativas são rateadas entre os demais serviços prestados pela empresa em questão, fora o setor de telecomunicações. As despesas do administrativo – folha são referentes ao escritório central que fica localizado em Brasília e contempla os funcionários das áreas administrativas e financeiras. Já as outras despesas são referentes aos demais serviços necessários para a empresa: contabilidade, área jurídica, material de expedientes e outras despesas inerentes ao funcionamento do escritório em si. O custo de um funcionário administrativo foi orçado em R\$ 1.599,95 e o quadro de funcionários administrativos foi reduzido à 40. Os outros custos foram calculados e estão apresentados no anexo I – Despesas administrativas nas seguintes proporções:

**INSS** = 1,5%

**INSS Terceiros** = 5,8% + 3% + 0,5%

**FGTS** = 8%

**IRRF** = 2%

**Provisão de Férias** = Salários/12 + ((Salários/12) \*33,3%)

**Provisão de 13º** = Salários/12

**Provisão de Encargos** = (Provisão de Férias + Provisão de 13º) \* 29,9%

**Vale Alimentação** = 24,21/dia \* 22 dias úteis \* 40 (tabela de Funcionários)

**Vale Transporte** = 11/dia \* 22 dias úteis \* 40 (tabela de Funcionários)

**Exames médicos** – São os exames que exigem mais etapas do que apenas o ASO.

**Seguro de vida** – Foi calculado o valor proporcional ao Figura de funcionários.

**Convênio médico/ Odontológico** – O valor é composto por R\$ 22.600,00 de convênio médico e R\$ 1.370,00 de convênio odontológico.

**Anuidade Crea** – Valor atualizado mais recente.

**Aso** – Calculado valor proporcional a tabela de funcionários.

**Bolsa Estágio** – Referente a um estagiário da área administrativa.

E por último, as outras despesas foram calculadas utilizando a base histórica delas, por se tratar de despesas variáveis sem valor pré-definido, conforme mostra o anexo J – Outras despesas.

[ANEXO J]

### 5.3 Eficácia da elaboração do Orçamento

O objetivo desta seção é verificar se a forma de elaboração do orçamento foi eficaz enquanto conseguiu prever satisfatoriamente as receitas e despesas.

Tabela 5 – Orçado vs realizado - 1º Trimestre de 2022

## 1º TRIMESTRE

ORÇADO				REALIZADO			
PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22	PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22
<b>RECEITA BRUTA TOTAL</b>	<b>1.470.238,44</b>	<b>1.470.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>RECEITA BRUTA TOTAL</b>	<b>1.357.111,76</b>	<b>1.469.954,34</b>	<b>1.247.572,59</b>
IMPOSTOS	101.887,52	101.887,52	128.221,52	IMPOSTOS	94.047,84	101.867,84	86.456,78
RECEITA LIQUIDA	1.368.350,92	1.368.350,92	1.722.016,92	RECEITA LIQUIDA	1.263.063,92	1.368.086,50	1.161.115,81
<b>CUSTOS E DESPESAS</b>	<b>1.591.533,45</b>	<b>1.696.670,75</b>	<b>1.772.538,15</b>	<b>CUSTOS E DESPESAS</b>	<b>1.190.499,44</b>	<b>1.167.749,47</b>	<b>1.382.147,27</b>
<b>MÃO DE OBRA</b>	<b>884.135,23</b>	<b>919.276,92</b>	<b>989.938,63</b>	<b>MÃO DE OBRA</b>	<b>706.157,09</b>	<b>739.385,26</b>	<b>880.308,17</b>
CLT - FOLHA	597.395,52	631.869,97	652.264,93	CLT - FOLHA	457.069,19	459.069,91	436.423,60
OUTROS CUSTOS DE FOLHA	14.452,02	15.119,26	15.226,02	OUTROS CUSTOS DE FOLHA	20.843,88	18.140,84	22.530,39
EMPREENHEIRO - (40% da RECEITA)	272.287,69	272.287,69	322.447,69	EMPREENHEIRO	228.244,02	262.174,51	421.354,18
<b>OUTROS CUSTOS</b>	<b>707.398,22</b>	<b>777.393,83</b>	<b>782.599,52</b>	<b>OUTROS CUSTOS</b>	<b>484.342,35</b>	<b>428.364,21</b>	<b>501.839,10</b>
INFRAESTRUTURA	427.839,89	476.156,33	483.779,84	INFRAESTRUTURA	162.630,00	149.247,44	185.524,45
MATERIAIS	-	-	-	MATERIAIS	29.829,78	50.148,83	49.967,37
SERVICOS DIVERSOS	30.050,00	30.050,00	30.050,00	SERVICOS DIVERSOS	44.953,77	33.426,20	33.576,20
DESLOCAMENTOS	249.508,33	271.187,50	268.769,68	DESLOCAMENTOS	246.928,80	195.541,74	232.771,08
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>- 223.182,54</b>	<b>- 328.319,84</b>	<b>- 50.521,24</b>	<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>72.564,48</b>	<b>200.337,04</b>	<b>- 221.031,46</b>
% MC	-15%	-22%	-3%	% MC	5%	14%	-18%
<b>EBITDA</b>	<b>- 189.661,10</b>	<b>- 294.798,40</b>	<b>- 8.335,80</b>	<b>EBITDA</b>	<b>103.506,63</b>	<b>233.852,00</b>	<b>- 192.586,81</b>
% EBITDA	-13%	-20%	-0,45%	% EBITDA	8%	16%	-15%

É possível analisar que durante o primeiro semestre houve variações significativas em duas alíneas principais, a de receita e a de infraestrutura. A variação da receita se deve ao encerramento de um dos contratos, ou seja, uma mudança brusca de receitas de um dos contratos da empresa.

Tabela 6 – Receita do orçamento - 1º Trimestre de 2022

ORÇADO			
PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22
<b>RECEITA BRUTA TOTAL</b>	<b>1.470.238,44</b>	<b>1.470.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>
ERICSSON	600.000,00	600.000,00	600.000,00
HUAWEI	400.000,00	400.000,00	400.000,00
NOKIA RAN NO	320.000,00	320.000,00	700.000,00
NOKIA / TIM / CLARO RAN	150.238,44	150.238,44	150.238,44

No orçamento, foi calculado que o contrato da empresa Ericsson seria a principal fonte de receita no trimestre, representando 41% ou R\$ 600.000 mil do montante mensal da Telefonia 123, seguido pela Huawei (27%), Nokia Ran NO (22%) e NOKIA/ TIM / CLARO RAN (10%).

Somente no mês de março essa realidade se alteraria e teríamos um aumento notável no contrato da NOKIA RAN NO, devido a sua renovação e substancial aumento de volume de serviço e consequentemente de receita, atingindo o percentual de 38% da receita bruta do mês, seguido pela Ericsson (32%), Huawei (22%) e NOKIA RAN NO (8%).

Tabela 7 – Receita da Demonstração de Resultado - 1º Trimestre de 2022

PERÍODO	REALIZADO		
	jan/22	fev/22	mar/22
<b>RECEITA BRUTA TOTAL</b>	<b>1.357.111,76</b>	<b>1.469.954,34</b>	<b>1.247.572,59</b>
ERICSSON GESTAO E SERVICOS DE	382.490,73	178.196,21	71.712,19
HUAWEI GESTAO E SERVICOS DE	626.977,19	291.557,14	169.274,89
NOKIA SOLUTIONS AND NETWORKS DO	347.643,84	1.000.200,99	1.006.585,51

Mas, na realidade, a receita foi afetada pela diminuição do volume de serviço do contrato da Ericsson. Em janeiro, por exemplo, essa queda representou uma diminuição de receita de, aproximadamente, 64% em relação ao valor orçado. Em compensação, o contrato da empresa Huawei teve um aumento significativo de 56% em relação ao valor orçado. No mês seguinte, o cenário do contrato da Ericsson se manteve em queda e, dessa vez, o contrato da Nokia conseguiu quase triplicar o valor orçado anteriormente. O mesmo cenário se repete para o mês de março.

Já a alínea de infraestrutura foi orçada pensando no volume de serviços e foi calculada utilizando a tabela de funcionários (tabela 2) e a tabela analítica de funcionários (tabela 3). A diária é o valor pago por dia trabalho de técnicos e instaladores, sua forma de cálculo foi citada anteriormente. Os EPI's são os equipamentos de segurança necessários para a execução de serviços relacionados a operações de maior risco. A hospedagem está relacionada com os custos do traslado dos funcionários caso seja necessário encontrar um local para pernoitar como um hotel, por exemplo. Já a locação de equipamentos foi considerada o valor de aluguel dos veículos fechados para 3 pessoas. Em máquinas e equipamentos, foram considerados os valores de celulares e notebooks que seriam utilizados tanto pelas. E, por último, em telefonia móvel foi considerado o valor do plano de voz/ dados multiplicados pela quantidade de funcionários de cada contrato. Os outros custos, como era difícil ter uma expectativa para desembolso não foram calculados.

Tabela 8 - Orçamento de Infraestrutura - 1.º Trimestre de 2022

ORÇADO			
PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22
<b>INFRAESTRUTURA</b>	<b>427.839,89</b>	<b>476.156,33</b>	<b>483.779,84</b>
AGUA E ESGOTO	-	-	-
ALUGUEL	-	-	-
CONEXÃO DE INTERNET	-	-	-
CSLL - RETENÇÕES	-	-	-
DIARIA	208.915,45	233.212,17	237.099,59
DIVERSOS - REEMBOLSO DE DESPESAS	-	-	-
ENERGIA ELETRICA	-	-	-
EQUIPAMENTOS/EPI - SEGURANÇA DO			
TRABALHO	9.884,96	10.530,40	10.575,57
FRETE	-	-	-
GAS	-	-	-
HOSPEDAGEM	118.710,19	131.579,23	133.589,34
LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTO	81.064,75	90.492,53	92.000,95
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	6.755,40	7.541,04	7.666,75
TELEFONIA MOVEL	2.509,15	2.800,96	2.847,65

E na realidade podemos perceber que, os custos das diárias foram alterados para baixo devido ao baixo volume de serviços do contrato da Ericsson que demandaria mais diárias e viagens.

Tabela 8 – Demonstração de Resultado - Alínea de infraestrutura - 1.º Trimestre de 2022

REALIZADO			
PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22
<b>INFRAESTRUTURA</b>	<b>162.630,00</b>	<b>149.247,44</b>	<b>185.524,45</b>
AGUA E ESGOTO	190,53	78,51	76,62
ALUGUEL	18.913,52	7.884,24	7.964,72
CONEXÃO DE INTERNET	210,25	169,36	130,45
CSLL - RETENÇÕES	716,20	721,59	-
DIARIA	100.517,19	104.201,50	127.492,50
DIVERSOS - REEMBOLSO DE DESPESAS	14.849,16	18.688,19	26.814,16
ENERGIA ELETRICA	157,59	84,29	100,00
EQUIPAMENTOS/EPI - SEGURANÇA DO			
TRABALHO	-	-	541,50
FRETE	4.235,66	2.525,16	320,00
GAS	-	-	-
HOSPEDAGEM	15.545,00	12.409,00	16.802,00
LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTO	5.875,30	1.360,00	4.146,60
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	-	-	-
TELEFONIA MOVEL	1.419,60	1.125,60	1.135,90



A consultora também comentou sobre as variações presente no orçamento.

“(...) Fazer orçamento é um pouco complicado também, você tinha feito uma pergunta anterior - “Porque você acha que eles precisaram contratar uma consultoria externa para isso?” Bom os profissionais dentro da empresa, na cabeça deles, aquilo precisava realmente precisava de uma consultoria externa, porque não ia ter apenas uma execução de orçamento, mas sim também implantar uma cultura nova para toda a empresa. E aí quando eu falo de cultura é também consegui passar a importância de tudo isso para um diretor de uma empresa que já vive há muitos anos trabalhando do mesmo jeito, então eu e você enfrentamos diversos entraves principalmente com o diretor de operações.”

Ou seja, uma dificuldade observável além das técnicas é a aceitação da cultura desse novo orçamento, dessa nova forma de pensar a empresa e seus segmentos.

“Então por que a gente também teve variações do orçamento? Porque as decisões finais do orçamento são feitas com base também na percepção de um diretor de operações, de um diretor financeiro, isso também precisa ser passado por eles e então qual foi a dificuldade que enfrentamos? Nós batemos muito nas decisões mais conservadoras do orçamento e tivemos e nós tivemos algumas decisões finais ali que nos contrapunham, que eram visões muito mais otimistas por parte da diretoria de operações. Isso é comum, tá? Principalmente por se tratar de um primeiro ano de uma empresa que fez um orçamento e o que costumamos dizer e é fato, tanto a parte finanças no geral um orçamento, uma contabilidade, uma execução de fluxo de caixa, de um relatório gerencial ele tem que ser melhorado a cada exercício. Então é necessário que você revise as projeções que você fez e como foi o primeiro exercício dessa empresa é natural que nós encontremos essas dificuldades até de entendimento, né da operação, do final ali decisão assim como poderia ter acontecido com qualquer outra área da empresa”

E com isso, podemos entender as variações são comuns dentro da implementação de um orçamento. Pois, na hora da decisão final não é somente a parte técnica que importa, mas a visão conjunta de todos os gerentes e diretores sobre o entendimento da operação e da interpretação dos dados. Por isso, a implementação do orçamento para a ser uma cultura de sempre revisar, replanejar e reexecutar até se aproximar da realidade vivida pela empresa e conseguir ser um instrumento fidedigno para as tomadas de decisões e planejamento de toda a estrutura organizacional da empresa.

#### **5.4 Críticas ao processo orçamentário**

É possível comentar que tudo o que foi visto até agora é de suma importância e de um alto teor técnico, garantindo assim um trabalho de qualidade. Porém, isso não inibe a equipe consultora e os diretores de cometerem erros durante o processo orçamentário. Pois, como dito na revisão de literatura umas das vantagens do orçamento a base zero é discutir a obrigatoriedades legal da empresa e seus possíveis riscos (PADOVEZE, 2012).

Esperasse que, pela construção do orçamento de forma colaborativa, a empresa seja capaz de prever os menores desvios no menor nível de detalhe. O que não aconteceu com esse processo orçamentário pois o recomendado é criar, no mínimo, três cenários para o orçamento elaborado. Um cenário otimista, onde tudo é perfeito e dá certo; um cenário pessimista, onde tudo vai dar errado e o cenário mais provável ou neutro, que onde tudo ficará dentro da normalidade e sem tendências. Nesse orçamento, apenas o cenário otimista foi considerado quando na realidade vimos que uma situação pessimista (encerramento de contrato) ocorreu.

Além disso, os cálculos precisam ser repensados e todas as despesas precisam ser vinculadas a um projeto, uma atividade ou um processo que, necessariamente, alinhados com a estratégia que a empresa pretende adotar para elaboração do orçamento. Ao analisar o trabalho como o todo é possível questionar o embasamento de algumas dessas e sua alocação dentro da estrutura do orçamento, dando a entender que os consultores fizeram esses orçamentos, muito mais porque tinham o histórico e a base dos gastos do que propriamente um envolvimento certo de todas as áreas da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho era demonstrar o processo de elaboração de um orçamento desde o início de sua implantação. Para alcançar o objetivo, foi feito um estudo de caso numa empresa de telefonia conduzido no ano de 2021, para a projeção e planejamento orçamentário do ano de 2022.

A equipe contratada tinha como finalidade principal identificar, mapear e trazer soluções para o problema de fluxo de caixa da empresa em questão e sugeriu que, através do orçamento, eles poderiam ter uma visão melhor das operações melhorando assim sua gestão e noção do negócio. Foi necessário que a elaboração do orçamento fosse híbrida devido à falta de dados para a execução de todos os parâmetros do orçamento, por isso, para a parte das receitas e de custos foi necessário utilizar o orçamento a base zero (OBZ) para gerar os números garantindo assim que fossem utilizadas diretrizes racionais para sua execução, além de possibilitar repensar os processos e escolhas da companhia. Utilizando o orçamento a base histórica para a área de despesas por sua dificuldade de previsibilidade e também pelo fator de que sua natureza ou origem não eram o foco do orçamento em questão.

Os dados orçados e realizados em 2022 mostraram algumas dificuldades na elaboração de um orçamento. Uma delas é a previsão da receita devido ao encerramento de um dos contratos importantes da empresa de um ano para o outro, diminuindo significativamente o volume de serviços. Esse estudo vem para contribuir para área orçamentária como um ponto de referência em implantação de orçamento, pois, apesar do planejamento orçamentário ser muito prática e já explorada em diversas literaturas a sua execução também carrega diversas dificuldades desde a coleta de dados (dados inexistentes, inconsistências na base de dados, etc.) até a conclusão e implementação do orçamento.

Além disso, o fato de não ter, dentro de sua gestão, a prática orçamentária foi a principal dificuldade, pois, mesmo que a construção seja feita de forma conjunta entre as áreas da organização, as percepções individuais podem afetar a eficiência do orçamento trazendo distorções relevantes para os números levantados, pois como dito pela consultora, as decisões finais são feitas com base nas opiniões da diretoria que não necessariamente é técnica, mas sim movida pelas experiências passadas gerindo aquela organização.

## REFERÊNCIAS

CARDOSO, R. L. **Orçamento empresarial: aprendendo fazendo**. São Paulo: Atlas, 2012.

LEITE, R.M. **Orçamento empresarial: um estudo exploratório em indústria do Estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - UFPR, Curitiba, 2008.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa, 2ª edição**. Grupo GEN, 2008. E-book. ISBN 9788522466061.

OLIVEIRA, C.E. **Empresas que não elaboram o orçamento empresarial: um estudo acerca das indústrias do distrito industrial I de Bauru**. Minas Gerais, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Engagé Learning Brasil, 2012.  
HOJI, M. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

PADOVEZE, C L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PYHRR, P. A. **Orçamento base zero: um instrumento prático para avaliação das despesas**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

TOZZI, A. R.; COSTA, J. **Revolução orçamentária - o avanço do orçamento base zero (OBZ), 1ª edição**. Editora Trevisan, 2017. 9788595450059. E-book.

WELSCH, G.A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1973.

**ANEXOS**

## ANEXO A – DADOS PARA OPERAÇÃO DO ORÇAMENTO DE VENDAS

Dados da operação para o Orçamento de Vendas			Prazo Real	Qtde. de Colaboradores/Equipes Necessários	Composição das Equipe (CLT /EMPREGADO)	Ticket Médio
Descrição dos serviços	jul/21	ago/21	Média (dias trabalhados)			
SERVIÇO DE ANTENISTA (OTIMIZAÇÃO)						
INSTALAÇÃO DE ERB MÓVEL (COW)						
FABRICAÇÃO E INSTALAÇÃO DE GRADIL DE PROTEÇÃO P/ GABINETES E GERADORES						
INSTALAÇÃO DE SITE RF (3G/4G/5G) - INCLUINDO INFRAS DE PEQUENO PORTE						
INSTALAÇÃO DE ENLACE MW						
SUPORTE TÉCNICO DE ALTA COMPLEXIDADE						
CONSTRUÇÃO DE SITE COMPARTILHADO						
CONSTRUÇÃO DE SITE NOVO						
REFORÇO DE EV E FUNDAÇÃO						
CONSTRUÇÃO E INSTALAÇÃO DE SOLUÇÕES ANTI-VANDALISMO						
SERVIÇO DE LOS						
FORNECIMENTO E INSTALAÇÃO DE SUPORTES P/ ANTENAS						
VISTORIA TSSR						
SERVIÇOS DIVERSOS (CLEAN UP DE SITES / INST. DE SUPRESSOR DE SURTO / REALIZAÇÃO DE TESTES ETC.)						

## ANEXO B – ORÇAMENTO ELABORADO

PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	RF 2022
RECEITA BRUTA TOTAL	1.470.238,44	1.470.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	21.442.861,28
RECEITA BRUTA FATURADA	1.470.238,44	1.470.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	1.850.238,44	21.442.861,28
IMPOSTOS	101.887,52	101.887,52	128.221,52	128.221,52	128.221,52	128.221,52	128.221,52	128.221,52	128.221,52	128.221,52	128.221,52	128.221,52	1.485.990,29
RECEITA LIQUIDA	1.368.350,92	1.368.350,92	1.722.016,92	1.722.016,92	1.722.016,92	1.722.016,92	1.722.016,92	1.722.016,92	1.722.016,92	1.722.016,92	1.722.016,92	1.722.016,92	19.956.870,99
<b>CUSTOS E DESPESAS</b>	<b>1.591.533,45</b>	<b>1.696.670,75</b>	<b>1.772.538,15</b>	<b>1.703.335,27</b>	<b>1.547.955,96</b>	<b>1.676.406,62</b>	<b>1.666.608,28</b>	<b>1.739.916,06</b>	<b>1.682.679,36</b>	<b>1.631.435,26</b>	<b>1.623.858,77</b>	<b>1.802.625,06</b>	<b>20.135.562,99</b>
MÃO DE OBRA	884.135,23	919.276,92	989.938,63	981.462,87	901.448,12	945.266,56	934.045,21	978.366,71	950.298,40	913.753,58	902.132,34	1.045.965,19	11.346.089,77
CLT- FOLHA	597.395,52	63.1869,97	652.264,93	644.460,05	565.380,15	608.120,47	59.6927,09	640.913,07	613.184,79	576.809,99	565.141,38	628.548,54	7.321.015,96
OUTROS CUSTOS DE FOLHA	14.452,02	15.119,26	15.226,02	14.555,12	13.620,27	14.698,40	14.670,44	15.005,95	14.665,93	14.495,90	14.543,28	14.968,96	176.021,56
EMPREITEIRO - ( 40% da RECEITA)	272.287,69	272.287,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	402.447,69	3.849.062,26
<b>OUTROS CUSTOS</b>	<b>707.398,22</b>	<b>777.393,83</b>	<b>782.599,52</b>	<b>721.872,40</b>	<b>646.507,84</b>	<b>731.110,06</b>	<b>732.563,07</b>	<b>761.549,34</b>	<b>732.380,96</b>	<b>717.681,68</b>	<b>721.726,43</b>	<b>756.659,86</b>	<b>8.789.473,22</b>
INFRAESTRUTURA	427.839,89	476.156,33	483.779,84	448.062,10	382.676,58	449.601,09	449.514,58	477.785,90	451.583,60	439.896,63	443.255,28	475.761,63	5.405.913,44
MATERIAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVICIOS DIVERSOS	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	360.600,00
DESLOCAMENTOS	249.508,33	271.187,50	268.769,68	243.760,30	233.781,26	251.488,97	252.998,49	253.713,44	250.747,36	247.735,05	248.421,15	250.848,24	3.022.959,78
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>- 223.182,54</b>	<b>- 328.319,84</b>	<b>- 50.521,24</b>	<b>18.681,65</b>	<b>174.060,96</b>	<b>45.610,30</b>	<b>55.408,64</b>	<b>- 17.899,14</b>	<b>39.337,56</b>	<b>90.581,65</b>	<b>98.158,14</b>	<b>- 80.608,14</b>	<b>178.692,00</b>
% MC	-15%	-22%	-3%	1%	9%	2%	3%	-1%	2%	5%	5%	-4%	-1%
<b>EBITIDA</b>	<b>- 189.661,10</b>	<b>- 294.798,40</b>	<b>- 8.335,80</b>	<b>60.867,09</b>	<b>216.246,39</b>	<b>87.795,73</b>	<b>97.594,07</b>	<b>24.286,30</b>	<b>81.522,99</b>	<b>132.767,09</b>	<b>140.343,58</b>	<b>- 38.422,70</b>	<b>310.205,24</b>
% EBITIDA	-13%	-20%	0%	3%	12%	5%	5%	1%	4%	7%	8%	-2%	1%
<b>ADM CENTRAL</b>	<b>240.904,10</b>	<b>241.674,69</b>	<b>239.405,35</b>	<b>240.785,84</b>	<b>240.767,62</b>	<b>240.746,02</b>	<b>240.720,49</b>	<b>240.691,48</b>	<b>240.527,57</b>	<b>240.714,24</b>	<b>240.702,12</b>	<b>240.692,13</b>	<b>2.888.331,65</b>
PRO-LABORE SOCIOS	7.784,18	7.784,18	7.784,18	7.784,18	7.784,18	7.784,18	7.784,18	7.784,18	7.784,18	7.784,18	7.784,18	7.784,18	93.410,18
ADMINISTRATIVO FOLHA	112.549,89	112.549,89	112.549,89	112.551,00	112.551,00	112.551,00	112.551,00	112.552,11	112.552,11	112.552,11	112.552,11	112.553,21	1.350.615,30
ADMINISTRATIVO FOLHA- OUTROS CUSTOS	217.12,31	217.12,31	217.12,31	217.12,31	217.12,31	217.12,31	217.12,31	217.12,31	217.12,31	217.12,31	217.12,31	217.12,31	260.547,72
OUTRAS DESPESAS	98.857,71	99.628,31	97.358,96	98.738,35	98.720,18	98.698,53	98.673,00	98.642,88	98.478,98	98.665,64	98.653,53	98.642,43	1.183.758,45
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>- 464.086,63</b>	<b>- 569.994,53</b>	<b>- 289.926,58</b>	<b>- 222.104,20</b>	<b>- 66.706,66</b>	<b>- 195.135,72</b>	<b>- 185.311,85</b>	<b>- 258.590,62</b>	<b>- 201.190,02</b>	<b>- 150.132,59</b>	<b>- 142.543,98</b>	<b>- 321.300,27</b>	<b>- 3.067.023,65</b>
ML	-32%	-39%	-16%	-12%	-4%	-1%	-1%	-14%	-11%	-8%	-8%	-17%	-14%
<b>RESULTADO APÓS A PMT</b>	<b>- 464.086,63</b>	<b>- 569.994,53</b>	<b>- 289.926,58</b>	<b>- 222.104,20</b>	<b>- 66.706,66</b>	<b>- 195.135,72</b>	<b>- 185.311,85</b>	<b>- 258.590,62</b>	<b>- 201.190,02</b>	<b>- 150.132,59</b>	<b>- 142.543,98</b>	<b>- 321.300,27</b>	<b>- 3.067.023,65</b>

### ANEXO C – RECEITAS DO ORÇAMENTO

PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	RF 2022
<b>RECEITA BRUTA TOTAL</b>	<b>1.470.238,44</b>	<b>1.470.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>1.850.238,44</b>	<b>21.442.361,28</b>
ERICSSON	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	7.200.000,00
HUAWEI	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	4.800.000,00
NOKIA RAN NO	320.000,00	320.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	7.640.000,00
NOKIA /TIM/CLARO RAN	150.238,44	150.238,44	150.238,44	150.238,44	150.238,44	150.238,44	150.238,44	150.238,44	150.238,44	150.238,44	150.238,44	150.238,44	1.802.861,28

### ANEXO D - IMPOSTOS DO ORÇAMENTO

PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	RF 2022
<b>IMPOSTOS</b>	<b>101.887,52</b>	<b>101.887,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>128.221,52</b>	<b>1.485.990,29</b>
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>1.368.350,92</b>	<b>1.368.350,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>1.722.016,92</b>	<b>19.956.870,99</b>

### ANEXO E – CUSTOS OPERACIONAIS

PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	RF 2022
<b>CUSTOS E DESPESAS</b>	<b>1.591.533,45</b>	<b>1.696.670,75</b>	<b>1.772.538,15</b>	<b>1.703.335,27</b>	<b>1.547.955,96</b>	<b>1.676.406,62</b>	<b>1.666.608,28</b>	<b>1.739.916,06</b>	<b>1.682.679,36</b>	<b>1.631.435,26</b>	<b>1.623.858,77</b>	<b>1.802.625,06</b>	<b>20.135.562,99</b>
<b>MÃO DE OBRA</b>	<b>884.135,23</b>	<b>919.276,92</b>	<b>989.938,63</b>	<b>981.462,87</b>	<b>901.448,12</b>	<b>945.266,56</b>	<b>934.045,21</b>	<b>978.366,71</b>	<b>950.298,40</b>	<b>913.753,58</b>	<b>902.132,34</b>	<b>1.045.965,19</b>	<b>11.346.089,77</b>
CLT - FOLHA	597.395,52	631.869,97	652.264,93	644.460,05	565.380,16	608.120,47	596.927,09	640.913,07	613.184,79	576.809,99	565.141,38	628.548,54	7.321.015,96
OUTROS CUSTOS DE FOLHA	14.452,02	15.119,26	15.226,02	14.555,12	13.620,27	14.698,40	14.670,44	15.005,95	14.665,93	14.495,90	14.543,28	14.968,96	176.021,56
EMPREENHEIRO - (40% da RECEITA)	272.287,69	272.287,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	402.447,69	3.849.052,26



## ANEXO D – CUSTOS DE FOLHA DE PAGAMENTO E EMPREITEIRO

PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	RF 2022
<b>MÃO DE OBRA</b>	<b>884.135,23</b>	<b>919.276,92</b>	<b>989.938,63</b>	<b>981.462,87</b>	<b>901.448,12</b>	<b>945.266,56</b>	<b>934.045,21</b>	<b>978.366,71</b>	<b>950.298,40</b>	<b>913.753,58</b>	<b>902.132,34</b>	<b>1.045.965,19</b>	<b>11.346.089,77</b>
CLT- FOLHA	597.395,52	631.869,97	652.264,93	644.460,05	565.380,16	608.120,47	596.927,09	640.913,07	613.184,79	576.809,99	565.141,38	628.548,54	7.321.015,96
SALÁRIOS	325.159,51	365.029,93	370.614,46	347.640,60	301.324,08	345.347,54	346.464,25	369.156,50	349.077,65	340.610,82	343.094,63	367.618,81	4.171.138,77
INSS	12.117,39	12.480,78	12.525,44	12.854,61	12.559,86	12.468,81	12.560,32	12.921,27	12.683,18	12.636,31	12.654,76	12.934,01	151.396,73
INSS TERCEIROS = 5,8% + 3% + 0,5%	30.239,83	33.947,78	34.467,14	32.330,58	28.023,14	32.117,32	32.221,18	34.331,55	32.464,22	31.676,81	31.907,80	34.188,55	387.915,91
FGTS	26.012,76	29.202,39	29.649,16	27.811,25	24.105,93	27.627,80	27.717,14	29.532,52	27.926,21	27.248,87	27.447,57	29.409,50	333.691,10
IRRF	11.476,82	11.479,97	11.715,95	11.554,42	11.680,88	11.639,56	11.555,67	11.607,36	11.627,48	11.634,47	11.610,21	11.608,21	139.190,99
PROVISÃO DE FÉRIAS	54.407,82	50.214,32	54.542,97	60.756,96	53.021,11	55.678,19	50.803,49	56.734,59	55.513,96	45.813,75	40.397,82	52.896,94	630.781,92
PROVISÃO DE 13	37.293,85	34.921,01	37.719,11	41.956,16	36.777,01	38.396,14	35.362,90	39.445,92	38.469,52	32.243,39	28.804,21	37.008,70	438.397,91
PROVISÃO DE ENCARGOS SOBRE FÉRIAS E 13	27.418,80	25.455,46	27.586,36	30.711,22	26.849,64	28.128,23	25.763,75	28.757,97	28.101,06	23.339,08	20.691,41	26.881,79	319.684,77
VALE ALIMENTAÇÃO	56.989,66	54.865,03	57.643,82	61.066,30	55.791,08	45.843,13	44.470,05	47.227,36	46.419,48	42.477,79	40.382,87	45.488,01	598.664,57
VALE TRANSPORTE	16.279,08	14.273,30	15.800,53	17.777,95	15.247,44	10.873,75	10.008,35	11.198,03	10.902,03	9.128,71	8.150,10	10.514,03	150.153,30
OUTROS CUSTOS DE FOLHA	14.452,02	15.119,26	15.226,02	14.555,12	13.620,27	14.698,40	14.670,44	15.005,95	14.665,93	14.495,90	14.543,28	14.968,96	176.021,56
ART- CIVIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BONIFICAÇÃO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ASO	3.667,22	4.093,71	4.161,95	3.733,12	3.135,57	3.824,70	3.806,82	4.021,28	3.803,94	3.695,26	3.725,54	3.997,64	45.666,74
EXAMES MÉDICOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PENSÃO ALIMENTÍCIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TREINAMENTO	2.070,05	2.310,79	2.349,31	2.107,25	1.769,94	2.158,94	2.148,85	2.269,91	2.147,22	2.085,88	2.102,97	2.256,56	25.777,67
CONFEÇÃO DE PCMSO EPPRA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONVENIO MEDICO/ODONTOLOGICO	8.714,76	8.714,76	8.714,76	8.714,76	8.714,76	8.714,76	8.714,76	8.714,76	8.714,76	8.714,76	8.714,76	8.714,76	104.577,15
ACORDO EXTRAJUDICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEGURO DE VIDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EMPREITEIRO - (40% da RECEITA)	272.287,69	272.287,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	402.447,69	3.849.052,26
EMPREITEIRO	272.287,69	272.287,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	322.447,69	402.447,69	3.849.052,26

## ANEXO F – OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS

PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	RF 2022
<b>OUTROS CUSTOS</b>	<b>707.398,22</b>	<b>777.393,83</b>	<b>782.599,52</b>	<b>721.872,40</b>	<b>646.507,84</b>	<b>731.140,06</b>	<b>732.563,07</b>	<b>761.549,34</b>	<b>732.380,96</b>	<b>717.681,68</b>	<b>721.726,43</b>	<b>756.659,86</b>	<b>8.789.473,22</b>
INFRAESTRUTURA	427.839,89	476.156,33	483.779,84	448.062,10	382.676,58	449.601,09	449.514,58	477.785,90	451.583,60	439.896,63	443.255,28	475.761,63	5.405.913,44
MATERIAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIÇOS DIVERSOS	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	30.050,00	360.600,00
DESLOCAMENTOS	249.508,33	271.187,50	268.769,68	243.760,30	233.781,26	251.488,97	252.998,49	253.713,44	250.747,36	247.735,05	248.421,15	250.848,24	3.022.959,78

## ANEXO G – LUCRO OPERACIONAL

PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	RF 2022
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>- 223.182,54</b>	<b>- 328.319,84</b>	<b>- 50.521,24</b>	<b>18.681,65</b>	<b>174.060,96</b>	<b>45.610,30</b>	<b>55.408,64</b>	<b>- 17.899,14</b>	<b>39.337,56</b>	<b>90.581,65</b>	<b>98.158,14</b>	<b>- 80.608,14</b>	<b>- 178.692,00</b>
% MC	-15%	-22%	-3%	1%	9%	2%	3%	-1%	2%	5%	5%	-4%	-1%



## ANEXO J – OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS

PERÍODO	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	ma/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	RF 2022
OUTRAS DESPESAS	76.672,51	76.573,78	73.352,20	76.103,67	76.009,70	75.899,89	75.771,62	75.621,81	75.463,32	75.815,17	75.767,08	75.726,65	908.777,40
CARTORIO E REGISTRO ORGAOS	1.816,83	1.672,92	1.655,96	1.766,03	1.757,57	1.747,69	1.736,17	1.722,72	1.731,02	1.743,53	1.739,78	1.736,82	20.827,05
COMBUSTIVEL	1.172,01	1.098,28	964,38	1.125,12	1.117,30	1.108,18	1.097,55	1.085,14	1.082,94	1.102,70	1.098,97	1.095,91	13.148,49
CONEXÃO DE INTERNET	816,57	748,74	669,17	780,70	774,72	767,75	759,61	750,11	750,34	763,87	761,07	758,79	9.101,44
CONSULTORIA	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
CONTABILIDADE	6.830,00	6.746,67	6.774,44	6.806,85	6.802,99	6.798,49	6.793,24	6.787,12	6.793,86	6.797,09	6.795,47	6.794,21	81.520,43
CORREIOS	398,62	448,39	415,37	409,71	411,56	413,71	416,23	419,16	414,29	414,11	414,84	415,39	4.991,38
CUSTAS JUDICIAIS /RECURSAIS	5,60	6,53	4,82	5,63	5,63	5,64	5,64	5,65	5,50	5,61	5,61	5,61	67,47
DIARIA	3.908,50	4.376,67	3.335,11	3.890,96	3.888,04	3.884,63	3.880,65	3.876,01	3.792,57	3.868,81	3.865,12	3.861,30	46.428,37
DIVERSOS - REEMBOLSOS DE DESPESAS	3.299,44	3.026,90	3.433,58	3.276,37	3.272,53	3.268,04	3.262,81	3.256,70	3.295,01	3.271,91	3.271,17	3.270,94	39.205,39
EMPREITEIRO	1.166,67	777,78	907,41	1.058,64	1.040,64	1.019,63	995,13	966,54	998,00	1.013,10	1.005,50	999,65	11.948,68
ENERGIA ELETRICA	1.537,52	1.464,96	1.269,18	1.480,70	1.471,23	1.460,19	1.447,30	1.432,26	1.426,81	1.453,08	1.448,48	1.444,69	17.336,40
EQUIPAMENTOS/EPI- SEGURANÇA DO	136,53	159,29	185,84	148,54	150,54	152,88	155,60	158,78	158,70	154,18	155,11	155,88	1.871,88
FRETE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INFORMATICA	1.066,78	947,85	974,16	1.031,52	1.025,65	1.018,79	1.010,79	1.001,46	1.010,40	1.016,43	1.013,92	1.011,97	12.129,73
IOF- IMPOSTO SOBRE OPERAÇÕES	2.744,65	2.571,34	2.258,32	2.634,71	2.616,38	2.595,01	2.570,07	2.540,97	2.535,91	2.582,17	2.573,42	2.566,26	30.789,21
IPVA/DPVAT/LICENCIAMENTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IR RETIDO NA FONTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRRF CLT- RETENÇÕES SOBRE FOLHA	960,60	967,49	801,65	935,26	931,08	926,10	920,35	913,65	904,67	921,84	919,61	917,71	11.019,96
JURIDICO	3.754,00	3.754,00	3.754,00	3.754,00	3.754,00	3.754,00	3.754,00	3.754,00	3.754,00	3.754,00	3.754,00	3.754,00	45.048,00
LICENÇA DE USO DE SOFTWARE	12.110,95	12.159,12	11.211,99	11.969,15	11.945,52	11.917,95	11.885,78	11.848,25	11.796,44	11.893,85	11.881,30	11.870,60	142.490,91
LIMPEZA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTO	66,67	64,44	55,19	64,38	64,00	63,56	63,04	62,44	62,10	63,25	63,06	62,91	755,04
LOCAÇÃO DE VEICULOS	1.558,56	1.818,32	2.121,38	1.695,66	1.718,51	1.745,17	1.776,27	1.812,55	1.811,59	1.759,96	1.770,67	1.779,37	21.368,00
MAQUINAS E EQUIPAME	533,33	622,22	725,93	580,25	588,07	597,19	607,83	620,25	619,92	602,25	605,92	608,89	7.312,03
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	2.043,23	2.383,77	1.954,15	2.085,14	2.092,13	2.100,28	2.109,78	2.120,88	2.077,06	2.097,54	2.099,61	2.100,86	25.264,44
MATERIAL CIVIL	553,27	580,48	591,66	564,20	566,02	568,15	570,63	573,52	572,37	569,15	569,97	570,63	6.850,06
MATERIAL DE ESCRITORIO OU EXPEDIENTE	2.881,12	2.976,86	2.778,30	2.879,94	2.879,74	2.879,51	2.879,24	2.878,93	2.862,61	2.876,66	2.876,12	2.875,51	34.524,55
MATERIAL ELETRICO	324,22	216,15	252,17	294,20	289,20	283,36	276,55	268,61	277,35	281,55	279,44	277,81	3.320,61
MATERIAL TELECOM	18,13	21,16	15,61	18,22	18,23	18,25	18,27	18,29	17,81	18,18	18,17	18,16	218,47
MULTAS BANCARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MULTAS DE TRANSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOTIFICAÇÕES DE INFRAÇÃO DE TRÂNSITO	26,03	30,37	35,43	28,32	28,70	29,15	29,67	30,28	30,26	29,40	29,58	29,72	356,92
OUTRAS RETENÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PACOTE DE SERVIÇOS	3.206,69	3.006,07	2.638,81	3.078,61	3.057,26	3.032,36	3.003,30	2.969,40	2.963,29	3.017,37	3.007,16	2.998,81	35.979,14
PASSAGEM AEREA	213,4	14,22	16,60	19,36	19,03	18,65	18,20	17,68	18,25	18,53	18,39	18,28	218,52
PEÇAS DE MANUTENÇÃO VEICULAR	163,33	190,56	140,65	164,09	164,22	164,36	164,53	164,73	160,43	163,73	163,67	163,58	1.967,88
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.001,00	10.002,00	10.003,00	10.004,00	10.005,00	10.006,00	10.007,00	10.008,00	10.009,00	120.045,00
PROCESSOS JUDICIAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEGURANÇA	253,62	253,62	253,62	253,62	253,62	253,62	253,62	253,62	253,62	253,62	253,62	253,62	3.043,44
SEGUR O RESIDENCIAL	121,96	105,76	98,93	115,42	114,33	113,06	111,58	109,85	110,53	112,46	111,97	111,58	1.337,44
TARIFA DO C/ TED	652,36	658,95	544,73	635,52	632,71	629,44	625,62	621,16	614,86	626,55	625,06	623,78	7.490,72
TAXAS / LICENCIAMENTO	644,17	678,86	667,25	653,80	655,40	657,27	659,46	662,01	659,20	657,86	658,53	659,06	7.912,87
TELEFONIA FIXA	245,12	224,63	200,85	234,33	232,53	230,43	227,98	225,13	225,21	229,27	228,42	227,74	2.731,64
TELEFONIA MOVEL	216,00	252,00	225,33	223,56	224,81	226,28	228,00	230,00	226,33	226,50	226,99	227,35	2.733,15
TRANSPORTE/ MOTOCY	656,67	672,61	655,21	659,08	659,48	659,95	660,50	661,14	659,23	659,90	660,03	660,13	7.923,94
TREINAMENTO	700,00	816,67	702,78	719,91	723,23	727,10	731,61	736,88	723,58	727,05	728,24	729,08	8.766,12
XEROX E ENCADERNAÇÕES	61,40	59,13	62,24	61,16	61,12	61,08	61,02	60,96	61,26	61,10	61,09	61,09	732,65
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>- 453.225,35</b>	<b>- 557.172,23</b>	<b>- 277.095,95</b>	<b>- 210.358,52</b>	<b>- 54.761,29</b>	<b>- 183.280,13</b>	<b>- 173.276,18</b>	<b>- 246.426,39</b>	<b>- 189.062,16</b>	<b>- 138.151,86</b>	<b>- 130.529,00</b>	<b>- 309.259,74</b>	<b>- 2.922.598,82</b>