

Um time de futebol entra em campo com um esquema tático previamente definido e 11 jogadores escolhidos a partir dessa estratégia de jogo. Se a ideia é jogar no ataque, a escalação privilegia mais jogadores do meio para frente. Caso contrário, mais zagueiros e outros atletas de marcação são escolhidos para a partida. Enfim, há um desenho do que se espera para os 90 minutos.



E essa escolha varia de acordo com fatores externos e internos. Um time pequeno, por exemplo, quando joga contra um maior, escolhe se defender mais. O treinador monta seu esquema com base nas características de jogo do adversário, do campo, do torneio, das necessidades de resultados, do tipo de partida e, claro, dos jogadores que têm à disposição para escalar.

No entanto, esse esquema tático não é fixo para toda a partida. Ao longo dos 90 minutos, de acordo com o que vai acontecendo, o técnico realiza algumas mudanças de jogadores e também de estratégia. Aquele mesmo time pequeno, quando está vencendo o grande, deixa a equipe ainda mais para trás, fazendo substituições e colocando mais jogadores de defesa. O mesmo acontece nos casos em que a equipe precisa da vitória e tem pouco tempo para fazer o gol, colocando atacantes em campo. São muitos exemplos, mas a ideia é essa: não há estratégia que não possa ser alterada.

Bom, esse não é um blog de esportes. Porém, este exemplo tem tudo a ver com o mundo dos negócios, no qual algo muito semelhante ao que vimos até aqui acontece. Uma empresa entra em um determinado exercício com um orçamento previamente definido. Ela faz previsões de receitas, despesas e, a partir daí, traça seus planos, escolhendo prioridades e distribuindo os recursos conforme a necessidade.

E, assim como no futebol, **na empresa o orçamento também é feito com base em fatores externos e internos**. Concorrência, situação econômica, período de safras, capacidade de produção e poder de investimentos são alguns exemplos. **Ao longo do exercício, esses pontos também sofrem alterações, exigindo do negócio uma**

mudança tática. A diferença é que, aqui, há um nome específico para esse movimento: **orçamento ajustado ou forecast.** Vamos entender como este conceito funciona?

O que você vai encontrar neste artigo:

O que é orçamento ajustado ou forecast

Como aplicar o conceito de orçamento ajustado

Pontos de atenção ao utilizar o orçamento ajustado

Concluindo

O que é orçamento ajustado ou forecast

O conceito de orçamento ajustado ou forecast, também conhecido como orçamento impactado ou orçamento revisado, é uma resposta às mudanças. Trata-se de um exercício de análise e revisão baseado na situação atual da empresa. Afinal, o mercado é muito volátil e nem sempre corresponde às mais afiadas previsões.

Portanto, **adequar-se e aprender a identificar, bem como lidar com essas mudanças, é a proposta do forecast.** Quer dizer, é uma forma dos gestores adaptarem a tática para conseguirem os resultados esperados. Para isso, eles podem tomar uma série de atitudes, como apostar em uma postura mais defensiva, ou, se o mercado permitir, mais ofensiva, aumentando os investimentos e buscando algo mais ousado.

Para fecharmos este tópico, um detalhe importante é que **não podemos falar apenas em ajustes de orçamento. O segredo é olhar sempre para a estratégia do negócio, pensando nas mudanças de modo que façam sentido para o planejamento da empresa.** Caso contrário, as ações podem não surtir o efeito desejado.

Como aplicar o conceito de orçamento ajustado

Para que possamos compreender melhor como tudo isso funciona, vamos ver um exemplo de orçamento ajustado, demonstrado na tabela a seguir:

Mês	Orçado	Realizado	Revisto
Janeiro	1000	1000	1000
Fevereiro	1000	1000	1000
Março	1000	1000	1000
Abril	1000	1500	1500
Maio	1000	2500	2500
Junho	1000	2000	2000
Julho	1000	1000	500
Agosto	1000	1000	500
Setembro	1000	1000	500
Outubro	1000	1000	500
Novembro	1000	1000	500
Dezembro	1000	1000	500
Total	12000	15000	12000

No exemplo, as despesas anuais foram orçadas em R\$ 12.000, ou seja, R\$ 1.000 por mês. Mas entre abril e junho, elas somaram R\$ 6.000, o dobro do que havia sido planejado. Isso significa que, se pretendemos manter o mesmo objetivo no final do período, teremos que minimizar os gastos nos próximos meses, realizando um ajuste no orçamento, ou seja, fazendo um forecasting.

Para os 6 meses restantes, a empresa tinha apenas R\$ 3.000 para gastar, metade do que estava previsto. Então, para se adequar a essa realidade, as despesas dos meses seguintes foram cortadas pela metade, ficando em R\$ 500 cada, para, assim, fazer os gastos ficarem dentro do que estava planejado.

Agora, vamos pensar na situação inversa. Esses R\$ 12.000 foram estipulados com base em uma estimativa de receitas, certo? Então, se a entrada de dinheiro no caixa aumentasse em R\$ 6.000 na metade do ano, significa que nos 6 meses seguintes a empresa teria mais dinheiro para investir ou utilizar nas despesas.

Sendo assim, em vez de ter somente R\$ 3.000, seriam R\$ 9.000 à disposição. O que seria um corte passaria a ser um acréscimo, mudando de R\$ 1.000 para R\$ 1.500 no período restante do ano.

No caso da necessidade de corte, isso geralmente ocorre quando uma crise econômica chega ou quando, por outros motivos, as vendas de determinado produto não alcançam o volume que estava previsto. Aí entra ainda a disputa com o concorrente, que pode fazer um lançamento surpresa, por exemplo.

Na situação oposta, o aumento da receita pode vir de uma aceitação maior que a esperada dos produtos e uma consequente alta nas vendas. Assim como também pode surgir de aperfeiçoamentos que os profissionais possam vir a fazer no portfólio, ajustando as funcionalidades ou corrigindo falhas.

Este ajuste pode ser saudável, visto que se está monitorando e replanejando os gastos com base em um cenário atual e real, o que nem sempre é possível alcançar com o orçamento ou mesmo com simulações de cenários. E é importante que eles também sejam realistas e não fujam da proposta inicial da empresa. Manter os pés no chão é essencial para o sucesso do negócio!

Além de ajustar o orçamento, o modelo de **orçamento forecast ainda oferece diversos outros benefícios para as empresas.** Confira os principais:

Alinhamento: permite que a empresa fique constantemente alinhada com o cenário planejado e com o que realmente está sendo realizado;

Oportunidade: possibilita modelar a empresa a novas oportunidades de mercado que não foram previamente mapeadas;

Aprendizado: permite identificar padrões de períodos que costumam sair do previsto e aprender a prevenir tais cenários.

Resumindo: a empresa passa a dar respostas rápidas às demandas do mercado. E isso, em um mundo tão dinâmico, é cada vez mais essencial, você concorda?

Pontos de atenção ao utilizar o orçamento ajustado



É importante ressaltar que as revisões devem ser feitas com prudência. **O orçamento ajustado é um exercício de aprendizado e não deve ser utilizado para justificar orçamentos displicentes.** Na prática, isso quer dizer que de nada vai adiantar utilizar esse conceito se sua empresa não tiver a disciplina necessária para elaborar um orçamento realmente condizente com a realidade.

Além disso, **o orçamento define onde se quer ir, enquanto o forecast nos mostra para onde realmente estamos indo.** E, com base nisso, podemos verificar a necessidade de ajustar a rota ou até mesmo o objetivo, enriquecendo todo processo orçamentário e de acompanhamento.

Concluindo

A lição principal que fica aqui é a disciplina. Primeiro, os gestores precisam ter foco na hora de elaborar o planejamento, sem incluir nele gastos desnecessários. Depois, não podem pensar que se tudo der errado basta fazer o ajuste e estará tudo resolvido. **O orçamento ajustado ou forecast é uma medida de segurança e deve ser encarada como tal.**

Além disso, nos casos em que surgem oportunidades de negócio, as empresas não podem se empolgar demais e sair gastando o dinheiro a mais que entrou de forma descontrolada. Da mesma maneira que fez o ajuste para baixo, deve fazer para cima, agindo com inteligência.

E, para isso, nada melhor do que ter segurança na hora de realmente executar a estratégia da sua empresa, não é verdade? Para ajudá-lo nesse desafio, indicamos que assista ao webinar **5 passos para eliminar o abismo entre a estratégia e a execução**, gravado pelo CEO e fundador da Treasy, Gilles B. de Paula. Nele, você conhecerá etapas importantes para tirar o planejamento do papel e levar sua empresa ao caminho do sucesso. Clique na

imagem abaixo e aproveite as dicas!



[WEBINAR]

5 passos para eliminar o abismo entre a estratégia e a execução

[Assista ao vídeo agora](#)

Gostou do artigo? Esperamos que ele seja útil a você. Deixe um comentário contando o que achou e compartilhe conosco qualquer outro conhecimento que possa contribuir com o tema. Fique à vontade também para compartilhar este post com seus colegas.

Toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download, como modelos de planilhas, white papers e e-books.

Portanto, se você ainda não é assinante de nossa newsletter, cadastre-se para receber este e outros artigos por e-mail, ou nos acompanhe nas redes sociais para ficar por dentro de tudo que acontece por aqui.

Também publicado em Medium.

Precisando planejar o resultado financeiro da sua empresa? Conheça nossas soluções!

Quero falar com um especialista!