



# Orçamento Empresarial

---

PROFA. DRA. NATÁLIA DINIZ MAGANINI

# Agenda

---

- Novas Técnicas Orçamentárias

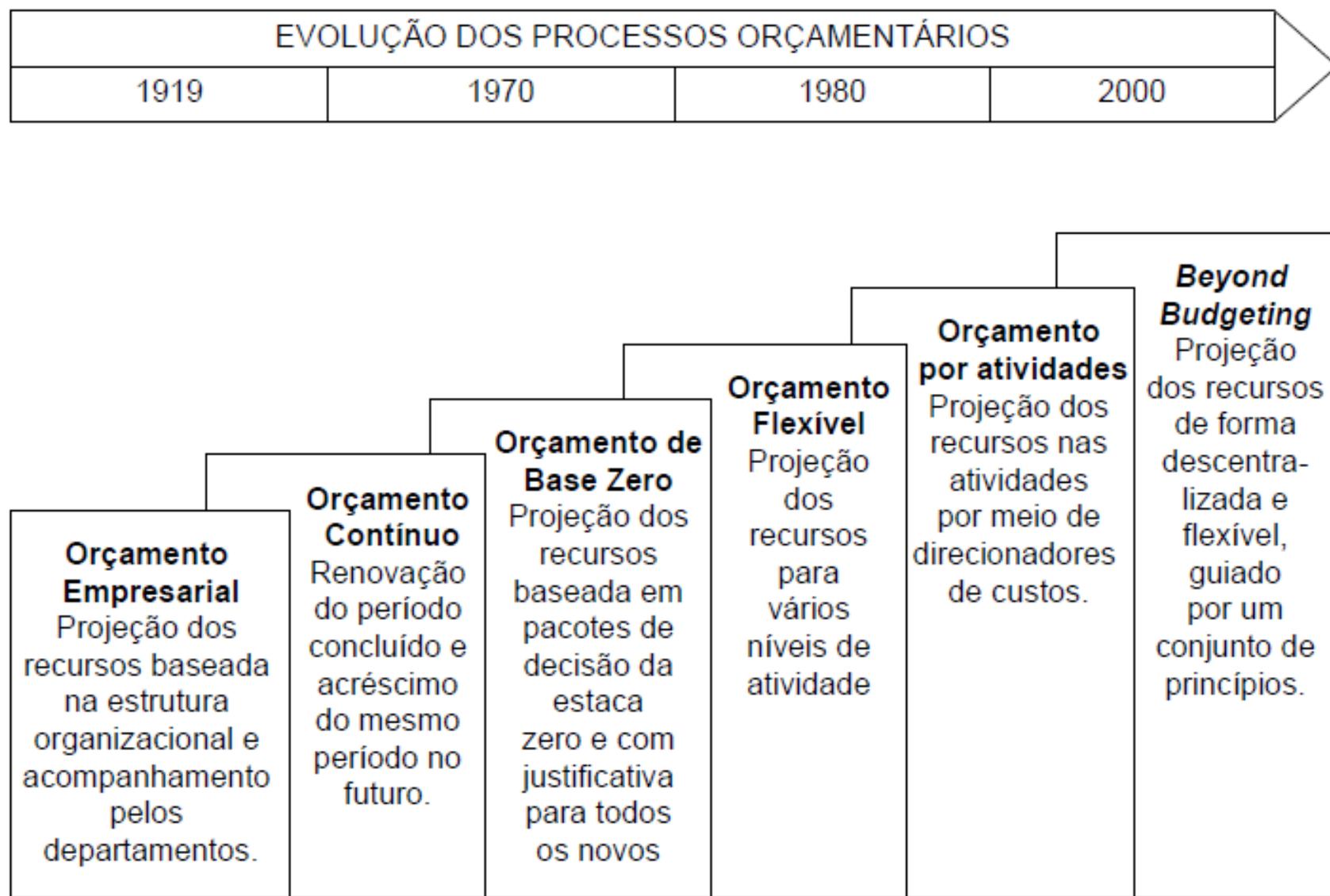
# Novas Técnicas Orçamentárias

# Novas técnicas orçamentárias

Desde sua origem, o processo de elaboração e implantação do orçamento empresarial tem recebido críticas e elogios de diversas organizações e pesquisadores.

Padoveze e Taranto (2009) afirmam que, exatamente por este motivo, acabaram surgindo novos tipos e modelos de orçamento, bem como novos conceitos.

**Figura 1: Do orçamento empresarial ao *beyond budgeting***



# Orçamento Contínuo

Nesse método, o processo de planejamento é elaborado todo mês e não somente em um único momento do ano.

Segundo Lunkes (2009), a principal característica do orçamento contínuo é que quando um período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo.

# Orçamento Base Zero (OBZ)

No processo orçamentário **original** (orçamento empresarial) as projeções das receitas e dos gastos são elaboradas utilizando como base o **passado**.

O OBZ surge com o objetivo de evitar que ineficiências do passado possam se perpetuar nas projeções para o futuro.

# Orçamento Flexível

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), a elaboração do **orçamento flexível** tem como ponto central a **perfeita distinção entre todos os gastos fixos e variáveis**, sendo que, enquanto os gastos fixos recebem o tratamento orçamentário tradicional, os gastos variáveis devem seguir o volume de vendas.

# Orçamento Flexível

## Orçamento flexível para três faixas de níveis de atividade

Quantidade vendida (unidades)	7.000	8.000	9.000
Faturamento líquido (\$)	217.000,00	248.000,00	279.000,00
(-) Custo do produto vendido	99.190,00	113.360,00	127.530,00
(-) Despesas variáveis	53.410,00	61.040,00	68.670,00
(=) Resultado Bruto	64.400,00	73.600,00	82.800,00
(-) Gastos fixos de manufatura	37.000,00	37.000,00	37.000,00
(-) Despesas administrativas	33.000,00	33.000,00	33.000,00
(=) Resultado operacional	-5.600,00	3.600,00	12.800,00

Fonte: adaptado de Padoveze e Taranto (2009, p. 36).

**OBS:** elabora-se tal orçamento utilizando-se 3 cenários.

# Orçamento por atividades

No orçamento por atividades, os departamentos continuam com a obrigação de orçar seus gastos. Porém, devem executar tal tarefa utilizando um conceito chamado de Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Para que o conceito de “**atividades**” fique mais claro basta imaginar o exemplo do departamento financeiro, que pode ser segmentando em diversas atividades, tais como: contas a pagar, contas a receber, contabilidade, auditoria etc.