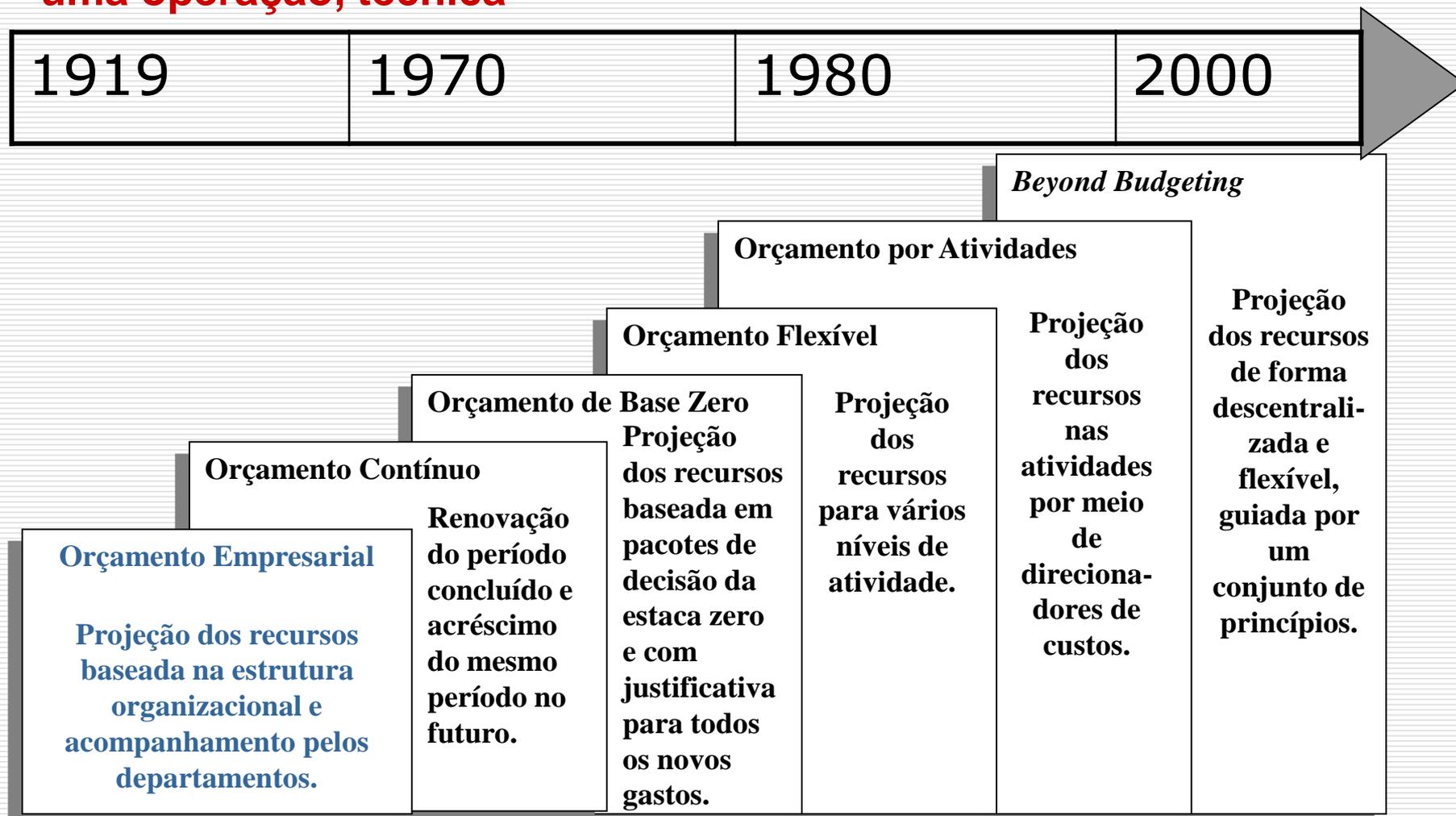


Modelos orçamentários

2023

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS: maneira pela qual se realiza uma operação, técnica



ORÇAMENTO CONTÍNUO

CICLOS ORÇAMENTÁRIOS



- **A tendência do orçamento é ter um ciclo orçamentário anual.**
- **Um ano: tempo muito longo para planejar,**
 - **Empresas de tecnologia**
 - **rápidas mudanças tecnológicas**
 - **produtos com ciclo de vida muito curto**

ORÇAMENTO CONTÍNUO

- 2/3 seguem ciclo de aprovação do orçamento anual
- 37% revisam a cada três meses
- 25% afirmam não alterar durante o ciclo
- 39% estão buscando maneiras de administrar o orçamento mais de perto

ORÇAMENTO ANUAL



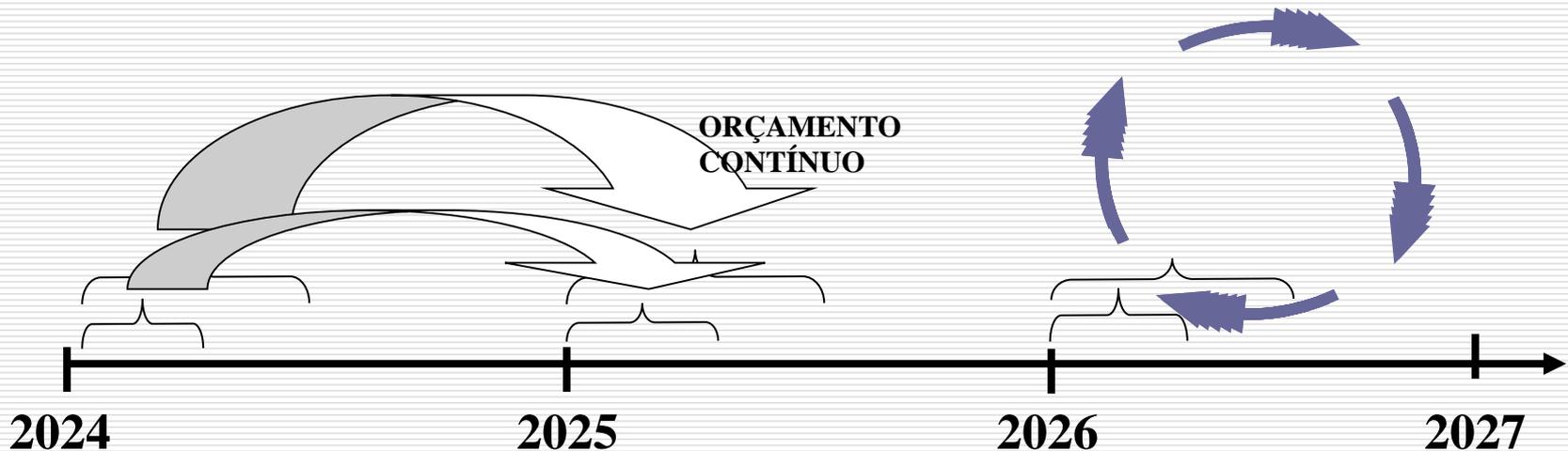
↓
Substituído ao fim de FEV/2024

↑
Acrescentado ao fim de FEV/2025

ORÇAMENTO CONTÍNUO

Visão tradicional

- a elaboração do orçamento contínuo cobre um plano de 12 meses, abandono progressivo do mês encerrado e adição do mês futuro equivalente



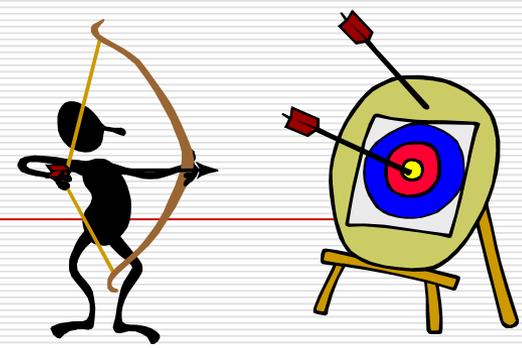
Visão moderna

- atualizar o orçamento operacional continuamente. A idéia é acrescentar no fim de cada ciclo um novo período, que pode ser de um mês, quatro ou seis meses.

ORÇAMENTO CONTÍNUO

- Forma de elaboração
 - Distribuição dos relatórios mensais
 - Realizarem correção das distorções
 - Postura de auto-correção e proativo

ORÇAMENTO CONTÍNUO



□ VANTAGENS

- facilidade em orçar períodos menores, de forma contínua e no menor tempo;
- incorporação de novas variáveis;
- resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ)

Origem: 1960 – Depto. Agricultura dos EUA.

Implementação: 1970–Texas Instruments (PYHRR)

😊 **O que gastar?**

😊 **Quando Gastar?**

😊 **Pacotes de Decisão.**

😊 **Priorização de Pacotes.**

1973 – Estado da Georgia.

1974-1981 – Órgãos Públicos e Industriais.

1998 – Cia Cervejaria Brahma.

ORÇAMENTO BASE ZERO

O orçamento base zero exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem **começando da estaca zero** (WARREN; REEVE; FESS, 2001).

Para Pyhrr (1981), é um processo funcional de planejamento e controle operacional:

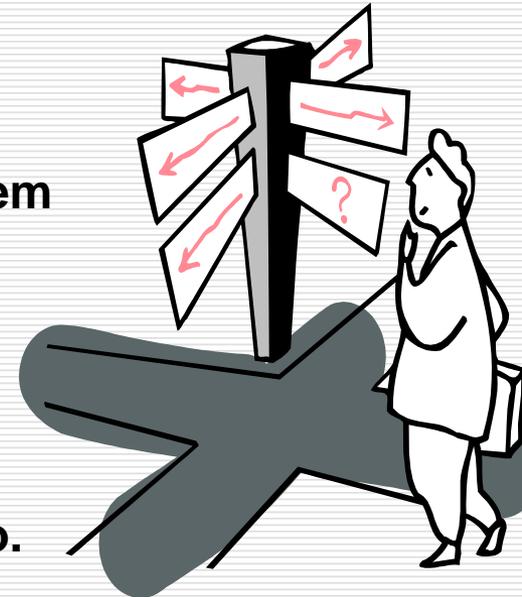
- Justificativa das solicitações de dotações orçamentárias em detalhe, a partir do ponto zero
- depois são avaliadas por análises sistemáticas e classificadas por ordem de importância em diferentes etapas operacionais.



ORÇAMENTO BASE ZERO

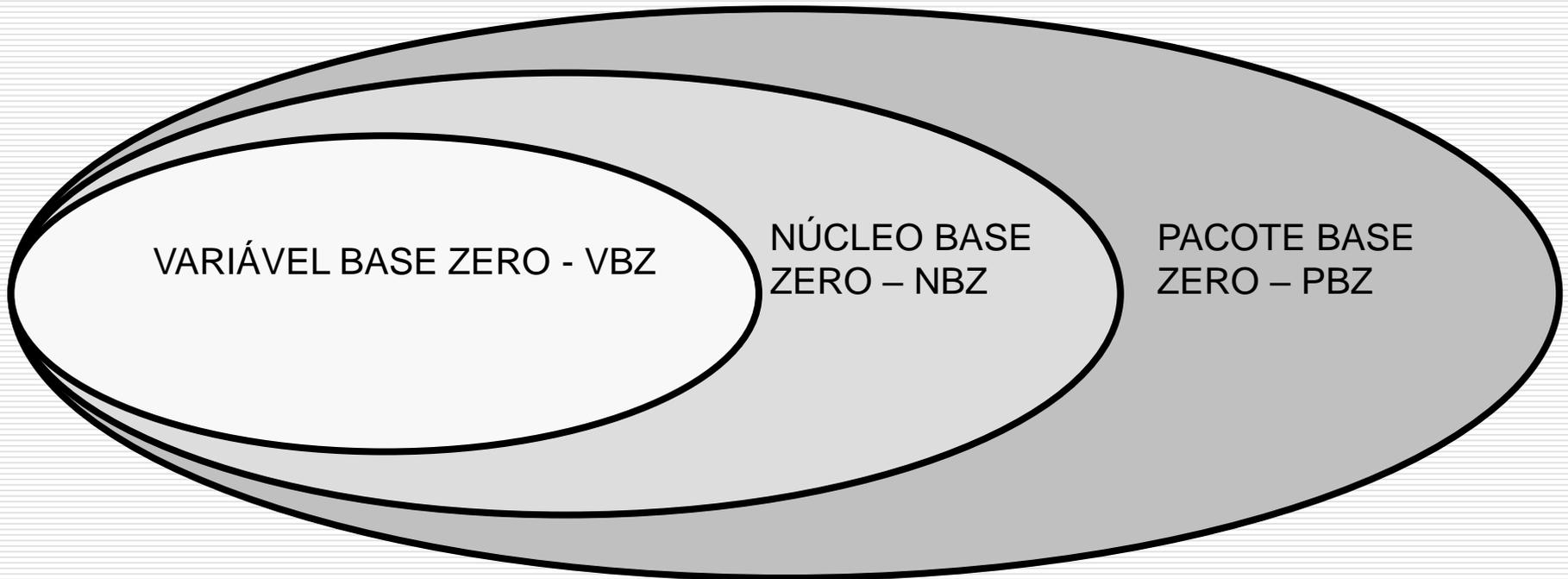
De acordo com Carvalho (2002, p. 5), as principais características e objetivos do OBZ são:

- ☺ analisar o custo-benefício de todas os projetos, processos e atividades partindo de uma base “zero”;
- ☺ focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são conseqüência do caminho ou direção planejada;
- ☺ assegurar a correta alocação de recursos com base no foco do negócio e nos fatores-chave do negócio;
- ☺ aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- ☺ desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas e;
- ☺ fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.



ORÇAMENTO BASE ZERO

CONCEITOS FUNDAMENTAIS



ORÇAMENTO BASE ZERO

PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO OBZ

1ª Etapa: Definição das estratégias, objetivos e metas das unidades

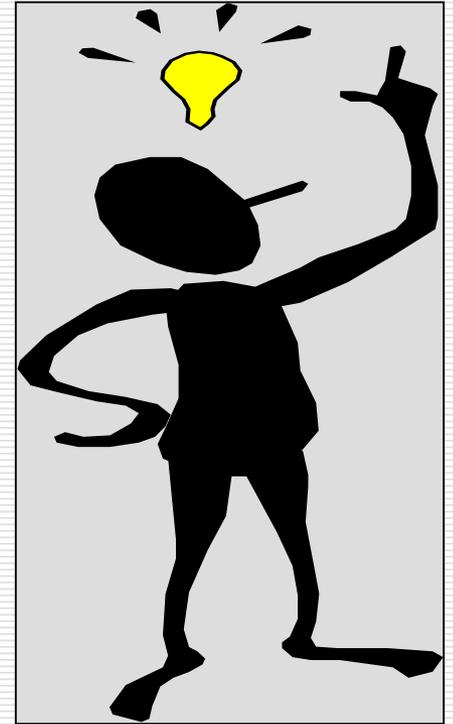
Medidas de Desempenho	Metas
Volume de Venda	1.000.000 produtos
Contas a Receber	R\$ 200.000,00
Cobertura – Quantidade de Clientes	6.000 clientes
<i>Market-Share</i> – Fatia de Mercado	45% do mercado
Concorrência – Conquista de Mercado	5% do mercado
Custo Total – OBZ	R\$ 800.000,00
Retorno sobre Investimento - ROI	20%

ORÇAMENTO BASE ZERO

2ª Etapa: Identificação dos pacotes de decisão

De acordo com Pyhrr (1981), a identificação inclui:

1. a finalidade (metas e objetivos);
2. as conseqüências de não se executar a atividade;
3. medidas de desempenho;
4. caminhos alternativos;
5. estratégia, custos e benefícios.



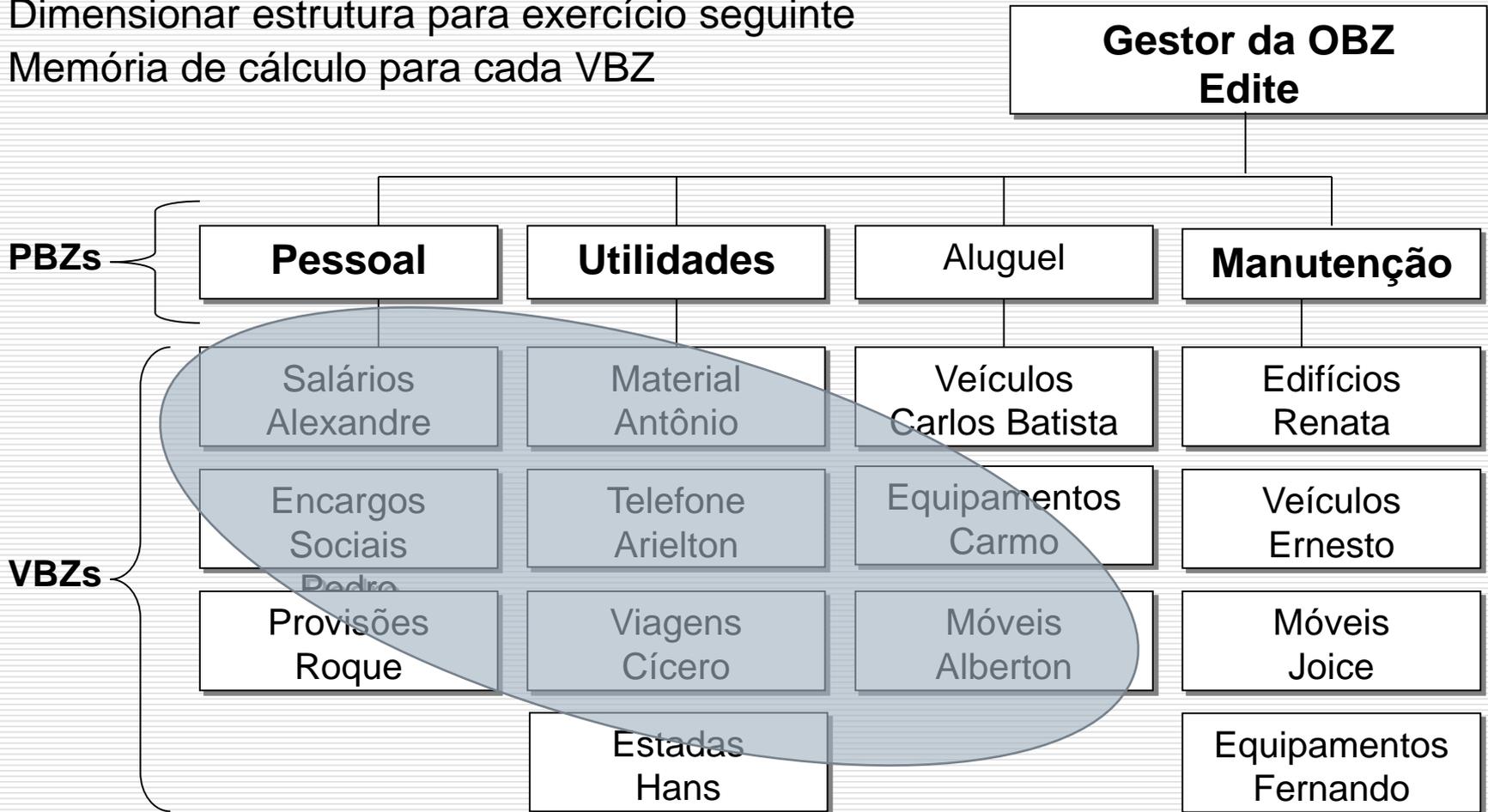
ORÇAMENTO BASE ZERO

3ª Etapa: Definição da matriz de responsabilidade

Conhecer a estrutura atual

Dimensionar estrutura para exercício seguinte

Memória de cálculo para cada VBZ

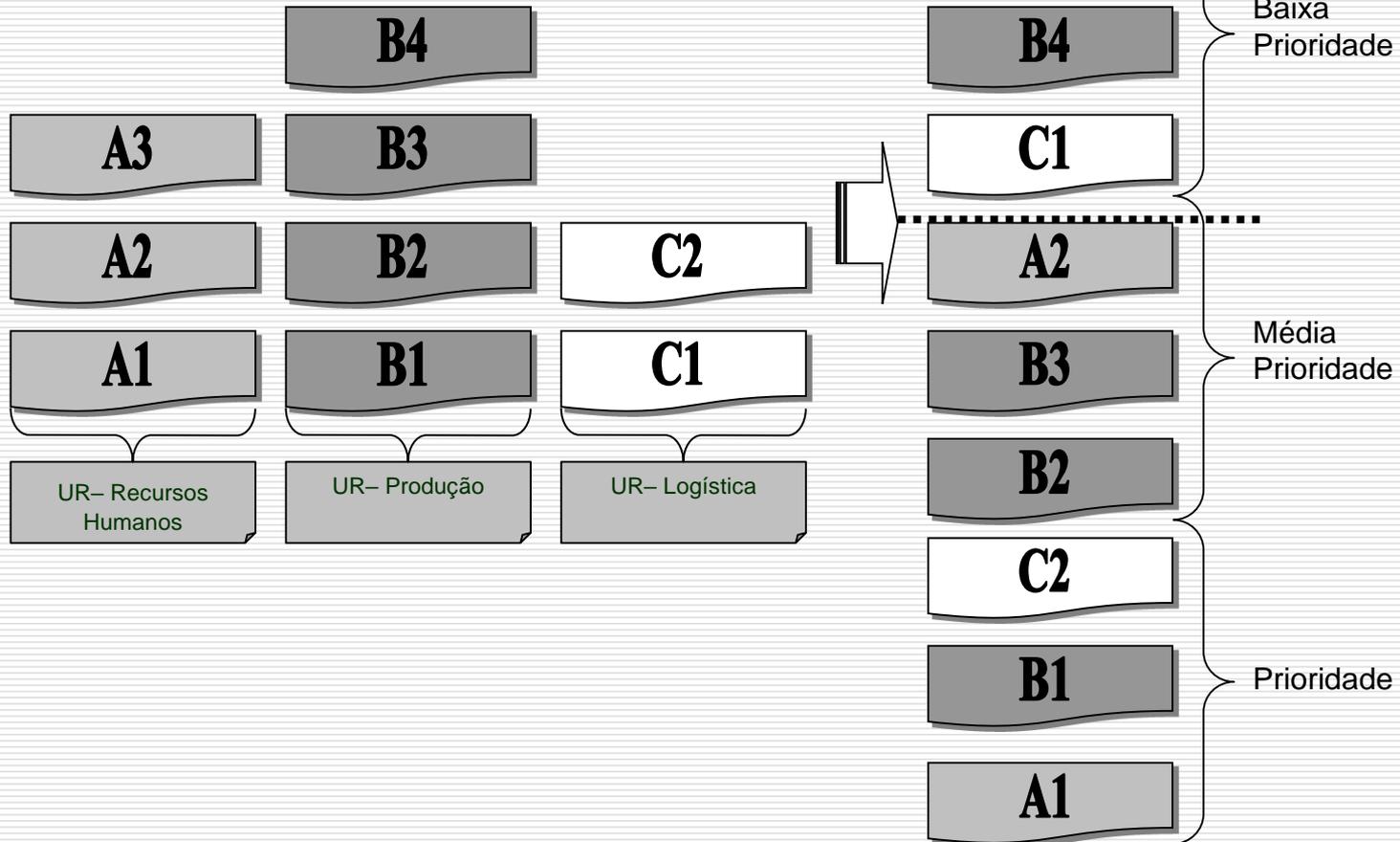


ORÇAMENTO BASE ZERO

5ª Etapa: Priorização dos pacotes de decisão

- Quanto gastar, onde gastar, priorizando

- Estratégia/custo/benefício



ORÇAMENTO BASE ZERO

6ª Etapa: Aplicação dos recursos

Autorização dos recursos: responsabilidade do dono da VBZ

Dono da VBZ:

- controla a necessidade de materiais
- Controla a compra
- Autoriza o pagamento e encaminha para o financeiro

ORÇAMENTO BASE ZERO

7ª Etapa: Acompanhamento do OBZ

JULHO

D	S	T	Q	Q	S
	1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12
14	15	16	17	18	19
21	22	23	24	25	26
28	29	30	31		

atualização de arquivos de fechamento e disponibilização aos donos de pacotes, para análise do custo do mês e para correção de possíveis erros de lançamento (4º dia útil);

definição de tendências dos três meses subseqüentes ao mês atual, com justificativa das VBZs com gastos além das metas (1º dia da segunda semana);

plano de ação para recuperação do gasto além da meta (1º dia da segunda semana);

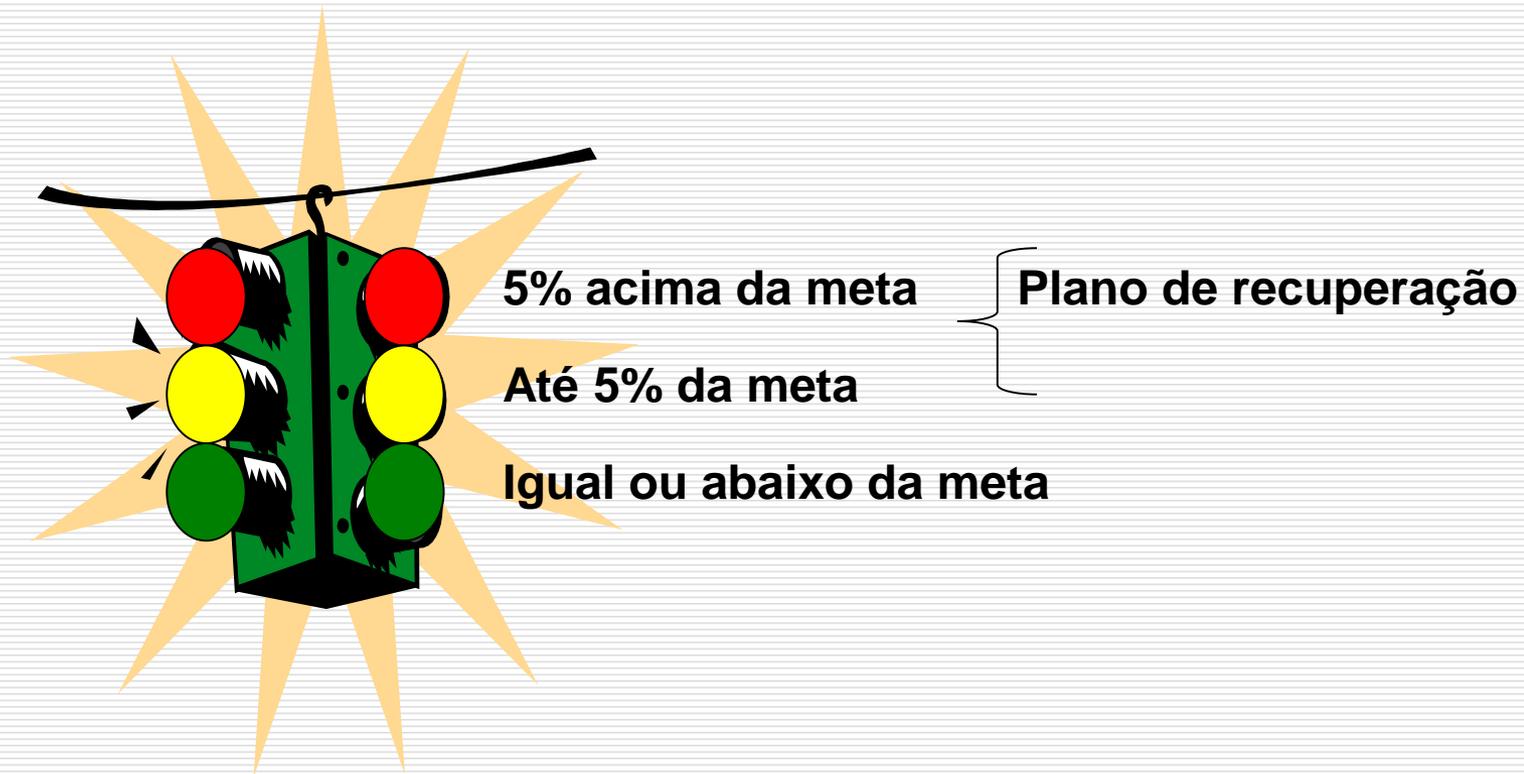
reunião de acompanhamento, apresentação do controle (1º dia útil da terceira semana);

envio de planilha atualizada da composição do real x meta (penúltimo dia do mês);

elaboração da provisão das despesas para fechamento do mês, com os donos de pacotes (último dia do mês).

ORÇAMENTO BASE ZERO

7ª Etapa: Acompanhamento do OBZ



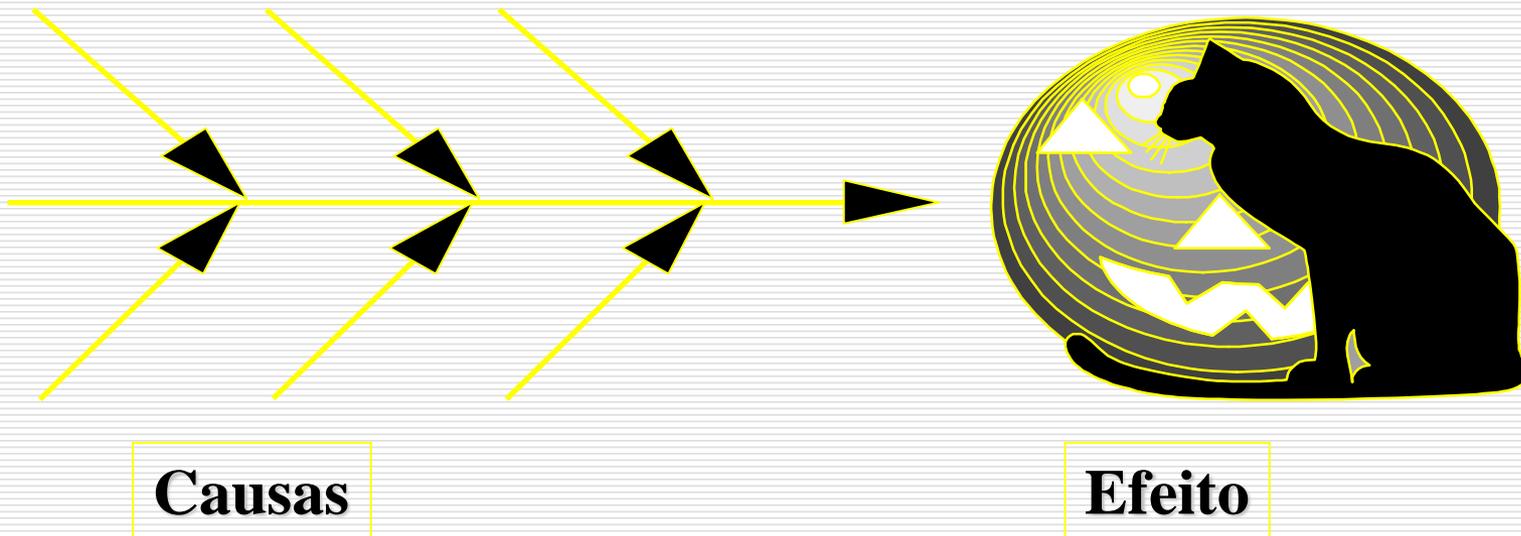
ORÇAMENTO BASE ZERO

PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO OBZ

7ª Etapa: Acompanhamento do OBZ

Diagrama de Ishikawa ou Causa Efeito

Permitir a visualização organizada das possíveis causas de um efeito, diagnosticar as distorções.



ORÇAMENTO BASE ZERO

Vantagens e desvantagens

- Pode ser implementado em qualquer organização com ou sem fins lucrativos, em atividades industriais, comerciais e de serviço.
- As atividades podem ser controladas por meio das relações de contribuição para o resultado global do negócio.
 - Zimmerman (2000) acredita que o OBZ é extremamente interessante para empresas com grande rotação de empregados e mudanças substanciais nas estratégias e clima de muita incerteza.

ORÇAMENTO FLEXÍVEL

As variações nas projeções do orçamento empresarial, em relação ao resultado realizado, dificultam em muito a análise da eficiência e eficácia,

As bases do método foram lançadas no início de 1970 na Alemanha por Kilger e Plaut, conhecidas como *GrenzPlankostenrechnung* ou GPK. O sistema incorporava dois princípios básicos:

- os centros de responsabilidade com o controle e o cálculo de custo por produto e
- a nítida separação entre custos fixos e variáveis por centro.

ORÇAMENTO FLEXÍVEL

Orçamento flexível é construir orçamentos em vários níveis de volume, e mostrar que custos e despesas podem variar nos diferentes níveis de fabricação e vendas (WOOD; SANGSTER, 1996).

As variações entre planejado e desempenho real podem ocorrer por três razões (WATTS, 1996):

- a) O volume de atividade pode ser diferente dos custos planejados;
- b) O preço das unidades vendidas pode ser diferente do da orçada; e
- c) Custos reais podem ser diferentes do planejado.

ORÇAMENTO FLEXÍVEL

Etapas na elaboração do orçamento flexível

- determinação do preço orçado unitário de venda, dos custos variáveis orçados, por unidade, e dos custos fixos orçados;
- determinação da quantidade real de medidas de receita;
- determinação do orçamento flexível da receita com base na receita unitária orçada e no número real de medidas da receita;
- determinação da quantidade real das medidas de alocação dos custos;
- elaboração do orçamento flexível de custos, baseado nos custos variáveis unitários orçados, custos fixos e quantidade real das medidas de custo.

Fonte: Horngren, Foster e Datar (1997).

ORÇAMENTO POR ATIVIDADES

A partir dos anos 80, o ABC começa a emergir do meio acadêmico e passa a ser utilizado em aplicações práticas.

O ABC tem, segundo Cokins (1996), três funções principais:

- ampliar o entendimento sobre os custos;
- dar apoio à tomada de decisão; e
- ajudar no planejamento *preditivo*.

Usar o ABC para estimar os custos e as necessidades de recursos do orçamento —> direcionadores.

ORÇAMENTO POR ATIVIDADES

O orçamento por atividades centraliza a atenção no custo das atividades necessárias à fabricação e venda de bens e serviços. Ele decompõe:

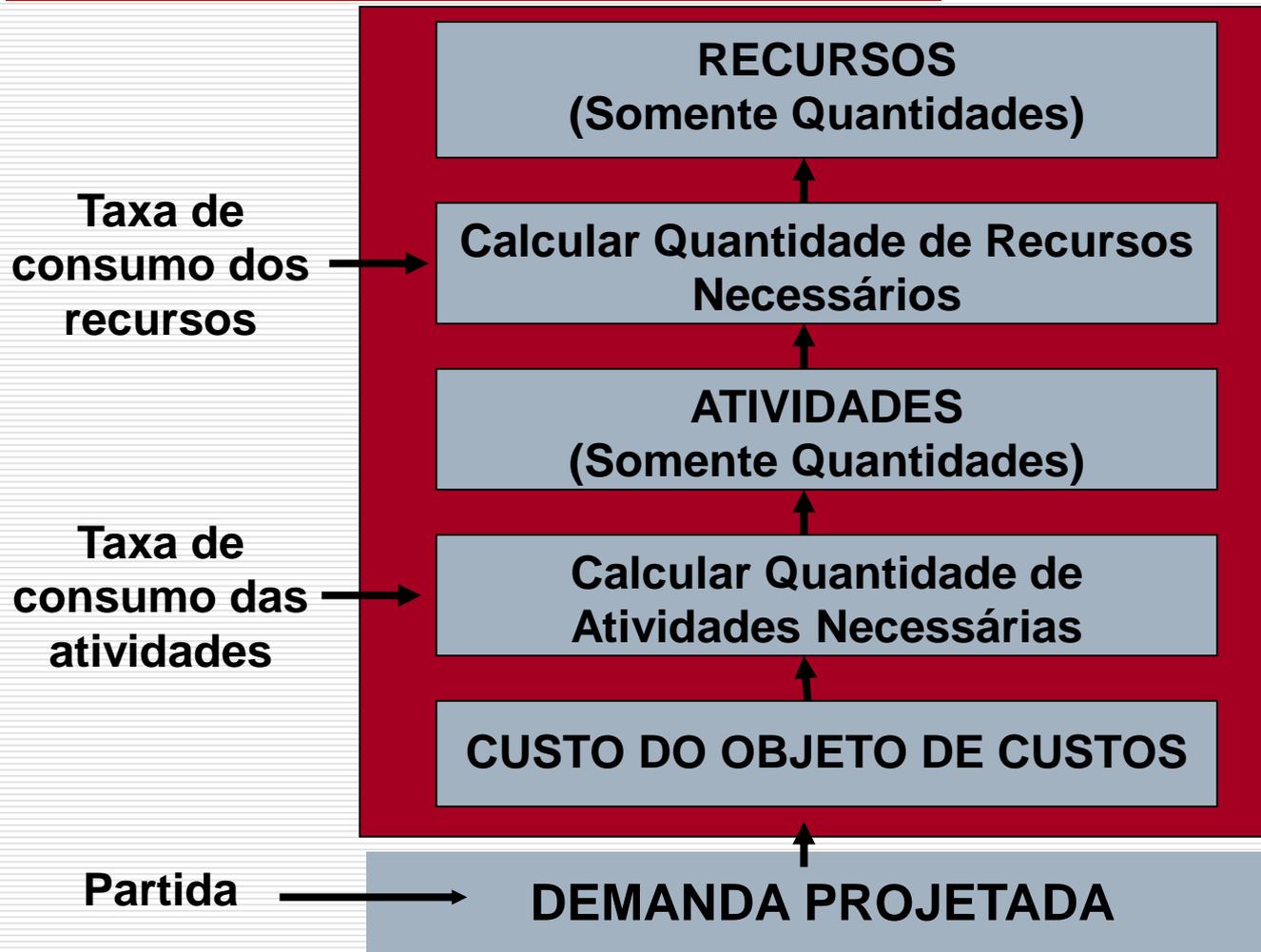
- os custos indiretos em centros de custos por atividades homogêneas.

Os gestores utilizam o critério de causa e efeito para identificar os direcionadores de custo de cada um desses centros de custos indiretos.

(HORNGREN *et al.* 1997).

ORÇAMENTO POR ATIVIDADES

MODELO BÁSICO DE CONCEPÇÃO DO ABB



ORÇAMENTO POR ATIVIDADES

MODELO BÁSICO DE CONCEPÇÃO DO ABB EM 8 PASSOS

8. Acumular o custo total dos recursos estimados.
7. Converter o total dos recursos requeridos (quantidade) com o custo dos recursos exigidos.
6. Multiplicar o total das atividades requeridas (quantidade) com a taxa dos recursos consumidos, para calcular a quantidade de recursos necessários.
5. Identificar a taxa de consumo dos recursos (direcionador de recursos).
4. Prever a demanda de atividades.
3. Multiplicar a demanda projetada do produto pela taxa de consumo da atividade, para então calcular as necessidades de atividade (quantidade).
2. Identificar a taxa de consumo da atividade (direcionador da atividade).
1. Determinar a demanda projetada para cada produto (objeto de custo).

ORÇAMENTO POR ATIVIDADES

- ◇ eliminação de atividades supérfluas;
- ◇ redução do tempo ou dos recursos empenhados no cumprimento das atividades;
- ◇ seleção das atividades de custo mais baixo;
- ◇ múltipla utilização de atividades;
- ◇ desenvolver uma descrição de caso;
- ◇ definir prioridades e Monitorar os benefícios;
- ◇ oferecer justificativas de custo; e
- ◇ avaliar o desempenho para a melhoria contínua.

GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA BEYOND BUDGETING

Para competir no ambiente atual, as empresas precisam estar aptas a:

- operar com custos mais baixos, qualidade superior e maior eficiência;**
- aumentar o conhecimento das necessidades de clientes e focalizar melhor sua rentabilidade; e**
- prover desempenho e resultados superiores aos acionistas.**

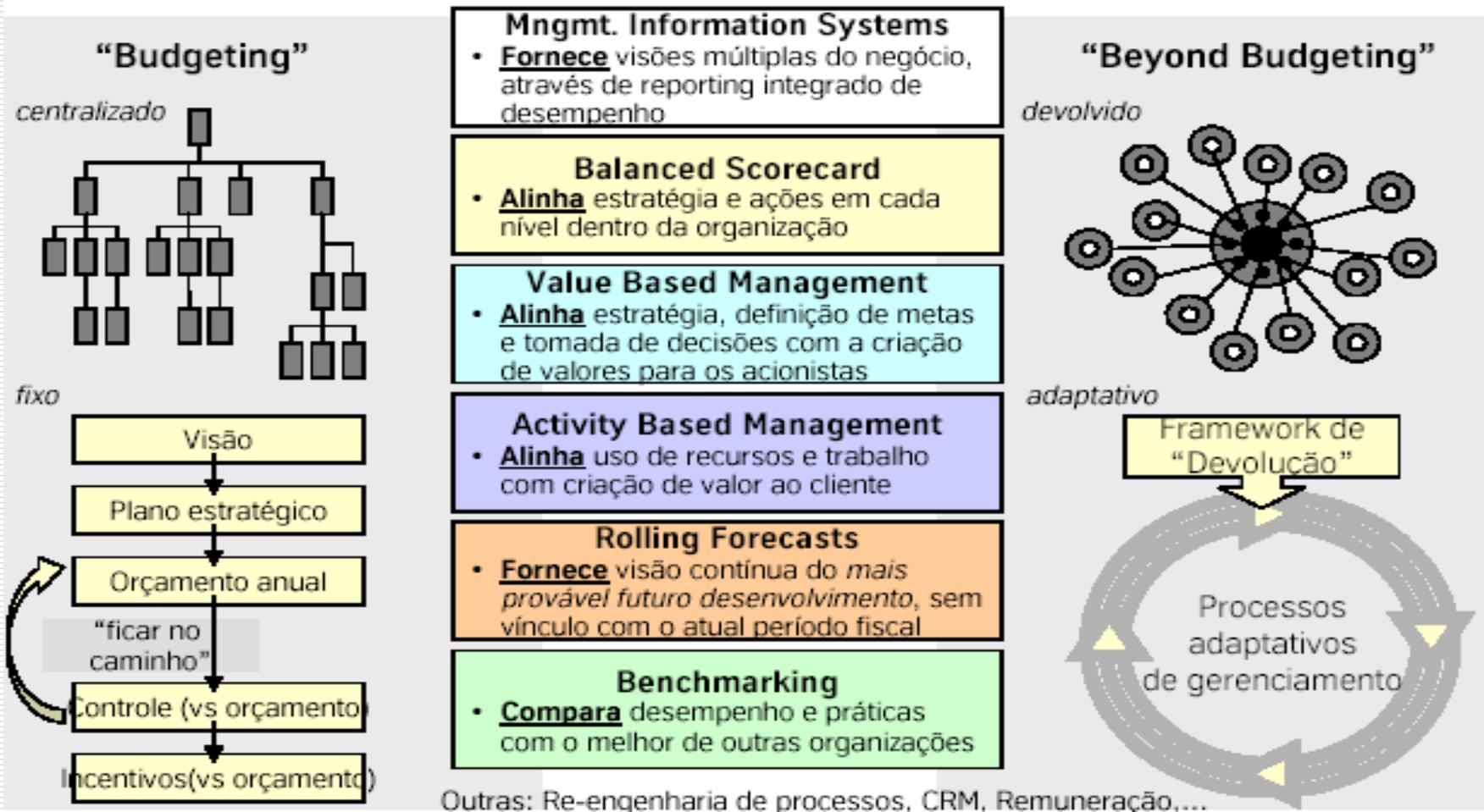
GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA BEYOND BUDGETING

O *beyond budgeting* pode ser traduzido como “além do orçamento”. O BB foi desenvolvido pela *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) – um fórum de empresas fundado em 1998, que estudam formas de gestão baseadas:

- na flexibilidade e descentralização;
- cria um ambiente de trabalho auto-gerenciado;
- e uma cultura baseada na responsabilidade;
- Objetivos elásticos;
- isso traz maior motivação, produtividade, empreendedorismo

GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA BEYOND BUDGETING

O papel das ferramentas: aplicadas para dar suporte ao modelo gerencial e para criar sinergias entre si, sem gerar conflitos



GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA BEYOND BUDGETING

Os 12 princípios no conceito BB abrangem regras de (a) liderança e (b) gerenciamento de performance.

Princípios de liderança

1. **Criação de clima de gerenciamento de desempenho**, medindo sucesso contra a concorrência (não aderência ao orçamento)
2. **Motivação através de desafio e responsabilidade**, dentro de valores da empresa claramente definidos
3. **Responsabilidade por desempenho e decisão** - delegadas para os gerentes operacionais
4. **“Empowerment”** de gerentes/equipes, habilitados para atuar com autonomia
5. **Organização baseada em times focados nos clientes**, responsáveis para clientes satisfeitos e rentáveis
6. **Sistemas de informação abertos e transparentes**, garantindo uma só verdade na organização

Princípios de gerenciamento de performance

1. **Processo de definição de objetivos** baseado em benchmarks externos
2. **Processo de motivação e compensação** baseado no sucesso do time comparado com a concorrência
3. **Processo de planej. estratégico/de ação**: devolvido aos gerentes/contínuo
4. **Processo de utilização de recursos** baseado em acesso direto local aos recursos
5. **Processo de coordenação** baseado em mercados internos (condições de mercados)
6. **Processo de Medição e controle** providencia imediata e transparente informação sobre desempenho para controle “multi-nível”