

# Tipos de Orçamento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DISCIPLINA:** PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Professora: **Ani Caroline G. Potrich**

# Tipos de Orçamento

---

- O orçamento empresarial é uma técnica que pode apresentar **DIFERENTES ABORDAGENS METODOLÓGICAS**.
- Portanto, **NÃO HÁ APENAS UMA FORMA** de se realizar um orçamento.
- A partir disso, de acordo com a **REALIDADE** da empresa e os seus tipos de **PROCESSOS** realizados, algumas escolhas devem ser feitas na hora de elaborar um orçamento.



# Quais os tipos de orçamento empresarial?

Quanto a **BASE DE DADOS** para projeção:

- Orçamento Tradicional-Incremental;
- Base Zero - OBZ.



Quanto ao **PROCESSO DECISÓRIO**:

- *Top Down*;
- *Bottom Up*;
- *U-Planning*.



# Quais os tipos de orçamento empresarial?

Quanto ao **HORIZONTE** de planejamento:

- Orçamento Periódico;
- Orçamento Contínuo.



Quanto ao **MÉTODO DE CUSTEIO**:

- Orçamento Estático;
- Orçamento Ajustado;
- Orçamento Flexível.



# Orçamento Tradicional (BASE DE DADOS)

---

- Elaborado tomando por base o nível de atividade do **exercício anterior**;
- A esse custo **acrescenta-se um incremento** para compensar a inflação e uma carga de trabalho para o ano seguinte, por exemplo;
- Neste processo, **NÃO é realizada REVISÃO** detalhada **das operações** em andamento e dos níveis de gastos.



# Orçamento Tradicional

---


**Exemplo:** Os valores realizados de determinada empresa no ano de 2020 foram:

Despesas	2020
Pessoal	R\$ 1.100,00
Serviços de terceiros	R\$ 800,00
Material de consumo	R\$ 100,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>



# Orçamento Tradicional

Uma proposta orçamentária **Tradicional** para o exercício de 2021 faria uma simples projeção, digamos de 20%. Então teríamos:



Despesas	2020	Projeção	2021
Pessoal	R\$ 1.100,00	20%	R\$ 1.320,00
Serviços de terceiros	R\$ 800,00	20%	R\$ 960,00
Material de consumo	R\$ 100,00	20%	R\$ 120,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>	20%	<b>R\$ 2.400,00</b>



# Orçamento Tradicional

---

## Vantagens



- ✓ Rápida elaboração e baixo custo.

## Desvantagens

- ✓ Não questiona a validade dos gastos;
- ✓ Não apresenta uma prioridade nas solicitações de recursos.





# Orçamento de Base Zero (OBZ)

---

- **Revisão crítica** dos gastos tradicionais de cada área;
- Analisar o **custo-benefício** de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma **base “zero”**;
- Aprovar os níveis de gastos após a elaboração com base em **critérios** previamente definidos;
- Criação de **alternativas** para facilitar a escala de prioridades a serem levadas a decisão superior.



# Orçamento de Base Zero (OBZ)

---

**Exemplo:** Os valores realizados de determinada empresa no ano de 2020 foram:

Despesas	2020
Pessoal	R\$ 1.100,00
Serviços de terceiros	R\$ 800,00
Material de consumo	R\$ 100,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>



# Orçamento de Base Zero (OBZ)

Uma proposta orçamentária **OBZ** para o exercício de 2021 faria uma **revisão crítica de cada gasto**. Então teríamos:



Despesas	<del>2020</del>	Projeção	2021
Pessoal	<del>R\$ 1.100,00</del>	Revisão	R\$ “x”
Serviços de terceiros	<del>R\$ 800,00</del>	Revisão	R\$ “x”
Material de consumo	<del>R\$ 100,00</del>	Revisão	R\$ “x”
<b>TOTAL</b>	<del><b>R\$ 2.000,00</b></del>	Revisão	R\$ “x”



# Vantagens

- Concentra-se nas **reais necessidades** e não nas variações do ano anterior, fazendo os gestores avaliarem melhor a **aplicação eficiente** dos recursos;
- Fornece **informações detalhadas** relativas a recursos necessários para se realizarem os fins desejados;
- O OBZ cria a **prática interrogativa** em lugar de assumir práticas decorrentes do passado;
- Identifica perdas ou engessamento de recursos que **não são prioridade**.



# Desvantagens

---

- **Mais demorado, mais trabalhoso e mais caro;**
- O mapeamento e justificativas de gastos de cada unidade produzem montanhas de papel.



# Orçamento *Top-down, Bottom-up, U-planning* (**PROCESSO DECISÓRIO**)

---

- ❑ *TOP-DOWN* – Processo descendente “de cima para baixo”;
- ❑ *BOTTOM-UP* – Processo ascendente “de baixo para cima”;
- ❑ *U-PLANNING* – Processo misto.



# Orçamento Top-down



- Também chamado de **orçamento ditatorial**;
- Neste modelo “**de cima para baixo**” os objetivos são estabelecidos em função das necessidades, sem maior consideração aos meios;
- Aos níveis mais baixos da hierarquia cabem apenas elaborar os planos de trabalho de acordo com os objetivos fixados pela cúpula.



# Orçamento Top-down

Nível Estratégico



Estabelecimento dos objetivos globais.

Nível Tático



Estabelecimento dos objetivos setoriais.

Nível Operacional



Elaboração dos planos de acordo com os objetivos.





# Orçamento Top-down - **Vantagens**

---

- Maior conhecimento das necessidades gerais, com **visão mais estratégica**;
- Melhor adequação dos **recursos aos objetivos**;
- É **mais rápido**, pois poucas pessoas fazem parte do processo de planejamento.



# Orçamento Top-down - **Desvantagens**

---

- Perigo de uma **programação utópica**, desconhecendo-se as **possibilidades reais** da administração;
- Risco de **falta de adesão** das unidades executoras.





# Orçamento Bottom-up

- Também chamado de **orçamento participativo**;
- Neste modelo “**de baixo para cima**” os objetivos são estabelecidos pelos órgãos inferiores da hierarquia e são aprovados pela alta administração;
- Neste modelo, **cada unidade** é obrigada a pensar em termos de **objetivos**, desenvolvendo seu orçamento considerando as necessidades em relação aos meios.



# Orçamento Bottom-up

Nível Estratégico



Consolidação dos objetivos aprovados.

Nível Tático

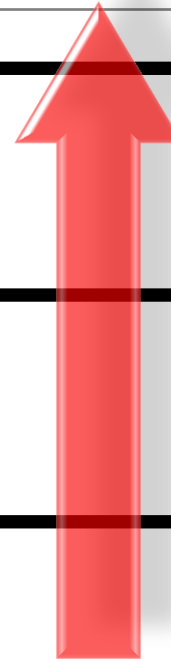


Aprovação setorial dos objetivos estabelecidos pelos órgãos inferiores.

Nível Operacional



Estabelecimento dos objetivos.



# Orçamento Bottom-up - *Vantagens*

---

- As unidades, por conhecerem melhor o meio onde estão situadas, apresentam **maior realismo** na programação;
- Este processo funciona como **motivador**, gerando compreensão e adesão das áreas executoras.



# Orçamento Bottom-up - **Desvantagens**

---

- As áreas operacionais geralmente têm visão limitada na determinação dos objetivos – **pouca visão estratégica;**
- Existe a possibilidade de que os objetivos setoriais não estejam, em um primeiro momento, coerentes com os objetivos maiores da organização.

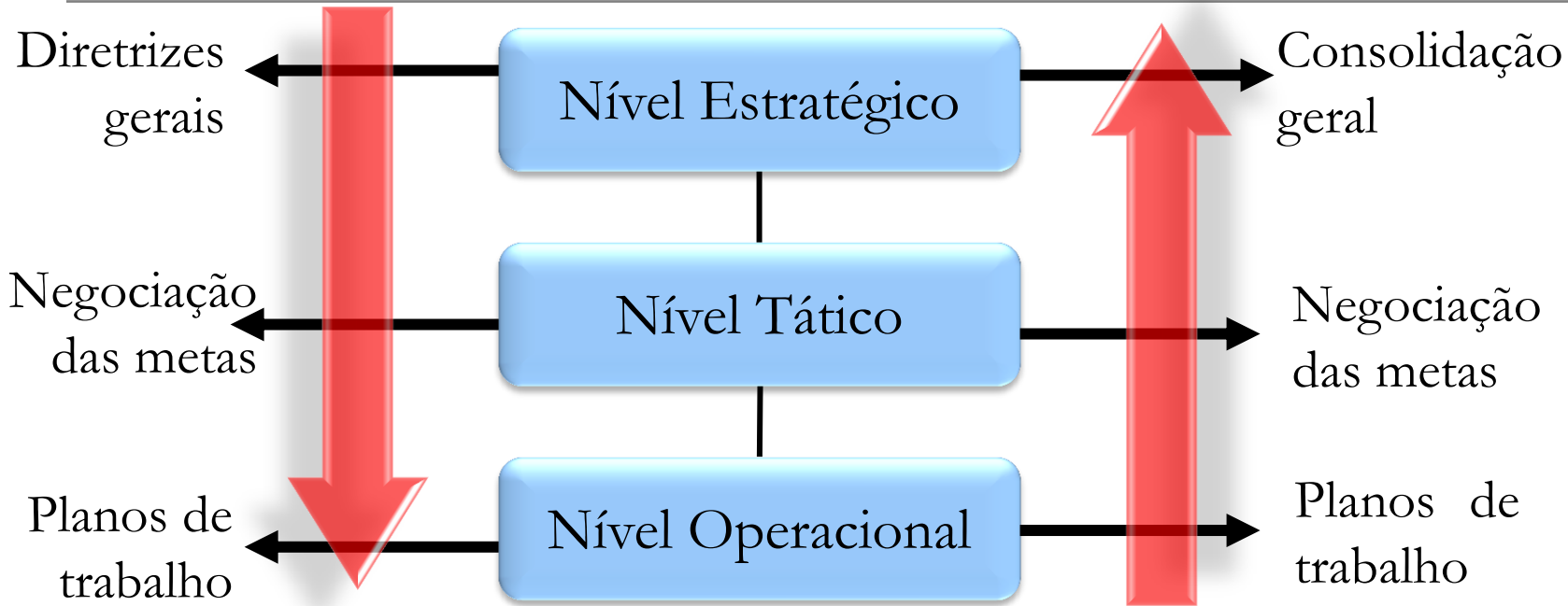


# Orçamento U-planning

- Também chamado de **orçamento misto**;
- Neste modelo existe uma **INTERAÇÃO** entre todos os níveis hierárquicos – “de cima para baixo” e “de baixo para cima”;
- Os níveis hierárquicos mais altos traçam as **diretrizes e os objetivos** em função dos **MEIOS DISPONÍVEIS** e, com parâmetros, as unidades operacionais elaboram os **planos de trabalho** que serão consolidados e aprovados pela alta administração.



# Orçamento U-planning





# Orçamento U-planning - **Vantagens**

---

- Maior adequação dos **objetivos aos meios** e vice-versa, evitando planos utópicos ou visão limitada sobre os objetivos;
- **Eliminação** do risco de **duplicação** de serviços;
- Adesão e maior **comprometimento** por parte das unidades executoras.



# Orçamento U-planning - **Desvantagens**

---

- Processo **mais burocrático, demorado e complexo**, com razoável número de idas e vindas dos papéis de cálculos dos pré-orçamentos;
- **Tendência** da alta administração atuar de modo **autoritário**, fazendo cortes lineares desprovidos de racionalidade.



# Orçamento Periódico (HORIZONTE)

- ✓ Consiste na determinação de um **prazo definido** de início e término do orçamento (normalmente um ano).
- ✓ Apenas **após o término** de um período será elaborado um novo orçamento para o período seguinte:

**Início do orçamento**

Janeiro/20



**Término do orçamento**

Dezembro/20



Janeiro/21



Dezembro/21



# Orçamento Contínuo (HORIZONTE)

- ✓ O objetivo central do orçamento contínuo (*Rolling Budget*) é **atualizar o orçamento periodicamente**;
- ✓ À medida que passa um mês ou trimestre, esses **períodos são excluídos** do período orçamentário e o mês ou trimestre seguintes tomam o seu lugar.



- ✓ Ponto fraco: A realização constante de orçamentos consome **tempo** da organização.



# Exemplo de *Rolling Budget*

ORÇAMENTO DE RECEITAS	ROLLING BUDGET 1			ROLLING BUDGET 2			ROLLING BUDGET 3		
	PERÍODO DE 12 MESES			PERÍODO DE 12 MESES			PERÍODO DE 12 MESES		
	DE JANEIRO/X1 A DEZEMBRO/X1			DE FEVEREIRO/X1 A JANEIRO/X2			DE MARÇO/X1 A FEVEREIRO/X2		
	ORÇADO (\$)	REAL (\$)	VARIAÇÃO (\$)	ORÇADO (\$)	REAL (\$)	VARIAÇÃO (\$)	ORÇADO (\$)	REAL (\$)	VARIAÇÃO (\$)
Janeiro/X1	20.000	21.000	1.000						
Fevereiro	20.000			20.000	19.800	(200)			
Março	20.000			20.000			20.000	20.400	400
Abril	20.000			20.000			20.000		
Maió	20.000			20.000			20.000		
Junho	20.000			20.000			20.000		
Julho	20.000			20.000			20.000		
Agosto	20.000			20.000			20.000		
Setembro	20.000			20.000			20.000		
Outubro	20.000			20.000			20.000		
Novembro	20.000			20.000			20.000		
Dezembro/X1	20.000			20.000			20.000		
Soma (últimos 12 meses)	240.000								
Janeiro/X2				22.000			22.000		
Soma (últimos 12 meses)				242.000					
Fevereiro/X2							22.000		
Soma (últimos 12 meses)							244.000		

# Orçamento Estático

## (MÉTODO DE CUSTEIO)

---

- O orçamento estático é elaborado a partir da fixação dos **VOLUMES DE VENDAS** e por meio deles, são determinados os volumes de atividades e setores da empresa.
- Uma vez que o orçamento é determinado, **ELE NÃO MUDA**, mesmo que mude a atividade.



# Orçamento Estático (MÉTODO DE CUSTEIO)

---

- Como geralmente é utilizado por grandes empresas, uma possível variação na execução do orçamento em alguma unidade de negócio **terá pouco ou nenhum impacto significativo** no orçamento consolidado.
- No caso de **variações** entre o valor orçado e real, os gestores responsáveis devem **justificá-las**.



# Orçamento Ajustado – *Forecast*

## (MÉTODO DE CUSTEIO)

---

- Alternativa de **flexibilização**, acontece quando se faz necessária uma alteração no orçamento original (**mudança significativa** → quantidades planejadas de **vendas** ou **produção**).

### Quantidade e periodicidade dos ajustes

- Quando as variações forem **realmente significativas** e no **momento** em que elas forem de fato **impactar** os resultados da empresa.





# Orçamento Ajustado – *Forecast* (MÉTODO DE CUSTEIO)

---

## Orçamento ajustado:

- O *forecast* é o novo orçamento, ou seja, o **orçamento original modificado**.

## Previsão até o final do período orçado:

- A somatória dos valores dos períodos já realizados mais os valores dos períodos ainda a serem realizados, com um total que despreza as variações já ocorridas nos meses realizados.



# Orçamento Ajustado - *Forecast*

## Exemplo de *Forecast*

ORÇAMENTO DE RECEITAS (\$)	BUDGET		REALIZADO		VARIÇÃO		FORECAST	
	Do mês	Acumulado	Do mês	Acumulado	Do mês	Acumulado	Do mês	Acumulado
Janeiro	14.000	14.000	14.500	14.500	500	500	14.500	240.500
Fevereiro	17.000	31.000	15.700	30.200	(1.300)	(800)	15.700	239.200
Março	20.000	51.000	21.200	51.400	1.200	400	21.200	240.400
Abril	20.000	71.000	17.840	69.240	(2.160)	(1.760)	17.840	238.240
Maió	20.000	91.000	21.130	90.370	1.130	(630)	21.130	239.370
Junho	20.000	111.000	0	90.370	0	(630)	20.000	239.370
Julho	20.000	131.000	0	90.370	0	(630)	20.000	239.370
Agosto	21.000	152.000	0	90.370	0	(630)	21.000	239.370
Setembro	21.000	173.000	0	90.370	0	(630)	21.000	239.370
Outubro	21.000	194.000	0	90.370	0	(630)	21.000	239.370
Novembro	21.000	215.000	0	90.370	0	(630)	21.000	239.370
Dezembro	25.000	240.000	0	90.370	0	(630)	25.000	239.370
<b>Total</b>	<b>240.000</b>		<b>90.370</b>		<b>(630)</b>		<b>239.370</b>	

# Orçamento Flexível (MÉTODO DE CUSTEIO)



- Premissa: fator principal (**Orçamento de Vendas**) **NÃO** pode ser fixado, pois alterações na quantidade vendida são normais. Com isso, custos e despesas variáveis também serão alterados.
- Sendo aplicado as técnicas orçamentárias **apenas** para custos e despesas fixas, semifixas e semivariáveis.
- Não é consenso!





# Orçamento Flexível (MÉTODO DE CUSTEIO)

---

- Flexível → **custos fixos** recebem tratamento de **orçamento tradicional** e custos variáveis seguem o volume de vendas.
- **Crítica:** desalinhamento com fundamento do orçamento (prever o que acontecerá) → não sendo possível encontrar a projeção das demonstrações financeiras.





# Orçamento Flexível

Orçamento flexível para três faixas de níveis de atividade de produção ou vendas

ORÇAMENTO POR UNIDADE	DADOS UNITÁRIOS (\$)			
<b>Níveis de atividades — em unidades</b>		7.000	8.000	9.000
Vendas	31,00	217.000	248.000	279.000
Materials e componentes	21,00	147.000	168.000	189.000
Outros custos e despesas variáveis	0,80	5.600	6.400	7.200
Soma — custos e despesas variáveis	21,80	152.600	174.400	196.200
<b>Margem de contribuição</b>	<b>9,20</b>	<b>64.400</b>	<b>73.600</b>	<b>82.800</b>
<b>Orçamento — gastos mensais</b>				
Custos fixos de manufatura		37.000	37.000	37.000
Despesas comerciais e administrativas		33.000	33.000	33.000
Total de custos e despesas fixas		70.000	70.000	70.000
<b>Resultado operacional</b>		<b>(5.600)</b>	<b>3.600</b>	<b>12.800</b>

# Outros modelos

---

## 1. **Gestão Baseada em Atividades (ABM/ABC):**

Centraliza a atenção no custo das **atividades necessárias** para a produção e para a venda de bens e serviços.

## 2. **Balanced Scorecard (BSC):**

Unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial.

## 3. **Beyond Budgeting (“Além do orçamento”):**

Formatar um modelo de gestão que pudesse ser aplicado sem o uso de orçamentos.

---



# Qual usar?

- Isso irá **depende**r do tipo de atividade e do processo a ser analisado.
- **Não há melhor nem pior**, mas sim um método mais adequado a cada situação.

