

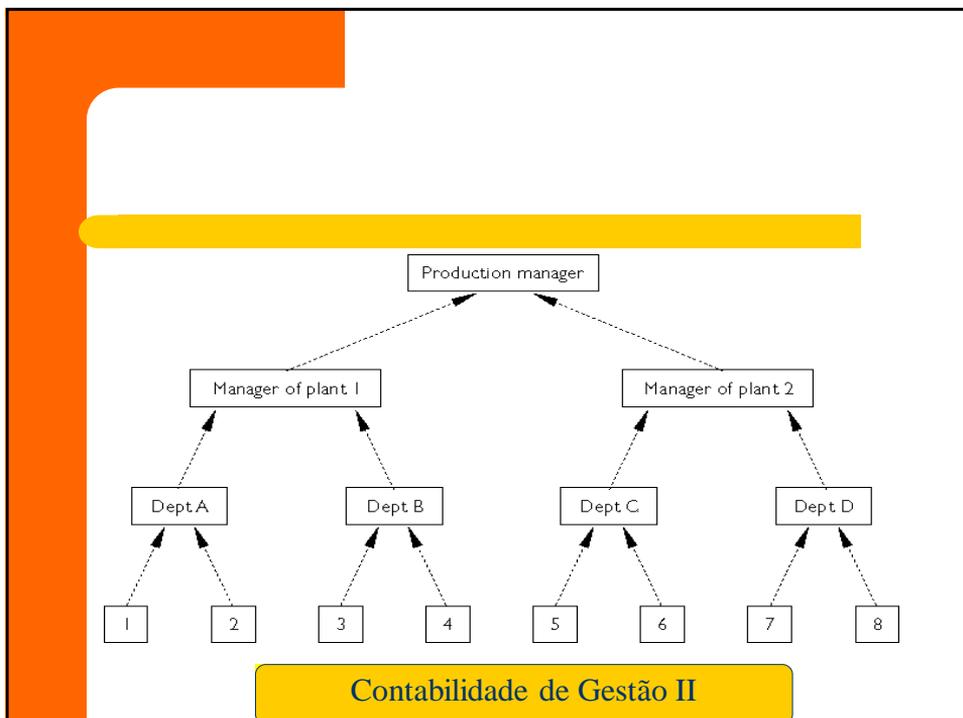
Contabilidade de Gestão II

Orçamento Anual

Etapas no processo de orçamentação

- Comunicação de detalhes sobre o processo de orçamentação e de informações sobre como preparar os programas e orçamentos
- Preparação do programa e do orçamento de vendas
- Preparação dos vários orçamentos pelos níveis hierárquicos mais baixos
- Negociação dos orçamentos com os superiores hierárquicos
- Coordenação e revisão dos orçamentos
- Aceitação final dos orçamentos
- Revisão dos orçamentos

Contabilidade de Gestão II



Benefícios do Orçamento Anual

- Os orçamentos possibilitam:
 - O planeamento anual das actividades da organização
 - A coordenação das actividades desenvolvidas pelas várias áreas da organização, garantindo que existe harmonia entre estas
 - A comunicação de planos e objectivos aos gestores dos diversos centros de responsabilidade
 - A motivação dos gestores em realizar os objectivos da organização
 - O controlo das actividades
 - A avaliação de desempenho dos gestores

Contabilidade de Gestão II

Dificuldades na Elaboração do Orçamento Anual (1)

- **Estrutura orgânica e sistemas de informação**
- **Cultura de planeamento**
- **Reacção dos quadros**

Maria João Major – Mestrado Executivo em
Controlo de Gestão & Performance

Dificuldades na Elaboração do Orçamento Anual (2)

- **Dificuldades de fixação de objectivos**
- **Almofadas orçamentais**
- **Cortes indiscriminados**

Maria João Major – Mestrado Executivo em
Controlo de Gestão & Performance

Críticas ao processo de orçamentação (1)

- Encoraja o planeamento rígido e a lógica incremental
- É consumidor de muitos recursos (nomeadamente, tempo)
- Não responde às questões 'como' e 'porquê' (ainda que permita o cálculo de desvios)
- Ignora os factores que criam valor enfatizando o curto prazo e a lógica financeira

Contabilidade de Gestão II

Críticas ao processo de orçamentação (2)

- Encoraja o desenvolvimento de uma cultura adversa ao risco
- É incapaz de reflectir mudanças na organização
- Trata-se de um 'ritual' rígido anual
- Obriga a organização a um compromisso com objectivos e previsões fixadas anualmente, sem que estes sejam periodicamente revistos

Contabilidade de Gestão II

Alternativas ao Orçamento Anual

- *Rolling Budgeting*
- *Enterprise-Wide Budgeting*
- *Activity-Based Budgeting*
- *Zero-Based Budgeting*
- *Balanced Scorecard*

Contabilidade de Gestão II

Rolling Budgeting

- Tradicionalmente o orçamento é preparado no final do trimestre de cada ano tendo como horizonte temporal o ano económico que se vai iniciar, sendo decomposto por meses
- Contudo, muitas empresas preferem decompor mensalmente, apenas, o primeiro trimestre do orçamento mantendo as previsões do resto do ano em blocos correspondentes a trimestres
- Neste caso à medida que o ano avança os gestores vão efectuando previsões mensais para os trimestres que se seguem, bem como introduzindo previsões para novos períodos trimestrais (***continuous or rolling budgeting***)

Contabilidade de Gestão II

Vantagens do *Rolling Budgeting*

- Os gestores estão permanentemente a actualizar as suas previsões e a planear a sua actividade (não se planeia, apenas, uma vez no ano...)
 - Obriga os gestores a pensarem de forma estratégica
- As realizações tendem a ser comparadas com objectivos e metas mais realistas
- Contudo, este tipo de orçamentos pode criar maior insegurança aos gestores já que as previsões estão sempre a mudar e requerem o envolvimento dos gestores...

Contabilidade de Gestão II

Enterprise-Wide Budgeting

- Uso da tecnologia *web* para apoiar o processo de orçamentação
 - O uso de 'enterprise-wide budgeting' permite que de qualquer parte de mundo e a qualquer momento os gestores possam aceder ao orçamento e a qualquer informação que necessitem (ex.: 'Enterprise Clarus™ Budget solution')

Contabilidade de Gestão II

Activity-Based Budgeting (ABB) (1)

- As organizações que adoptaram o ABC podem adoptar o ABB
- Esta abordagem parte do princípio que só se devem autorizar gastos que estejam directamente associados à realização das actividades necessárias para fazer face aos volumes orçamentados de produção e vendas

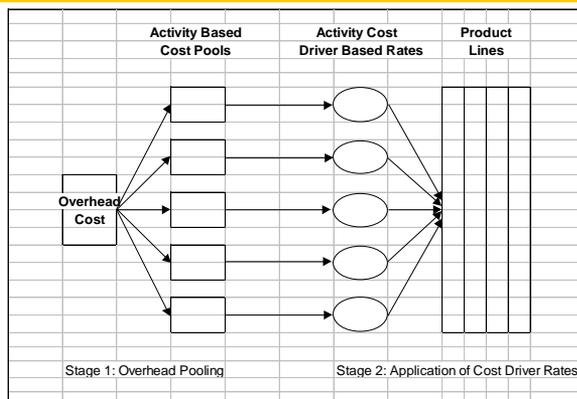
Contabilidade de Gestão II

Activity-Based Budgeting (ABB) (2)

- O ABB baseia-se no processo inverso subjacente ao ABC:
 - Estimar o volume de produção e vendas por objecto de custeio
 - Estimar a procura de actividades
 - Determinar os recursos necessários para realizar essas actividades

Contabilidade de Gestão II

Activity-Based Costing: Revisão



Contabilidade de Gestão II

Zero-Based Budgeting (1)

- Também é conhecido por '*priority-based budgeting*'
- Foi desenvolvido na década de 60 para fazer face às limitações dos orçamentos incrementais
 - Os orçamentos incrementais baseiam-se em ajustar os orçamentos passados tendo subjacente uma percentagem de crescimento para os gastos
 - Os orçamentos incrementais têm sido muito criticados porque não exigem justificação para os gastos e não possibilitam a alocação criteriosa de recursos

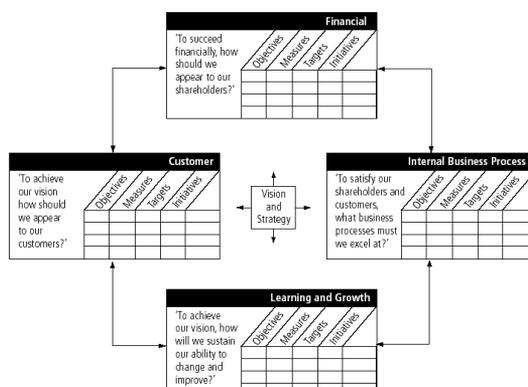
Contabilidade de Gestão II

Zero-Based Budgeting (2)

- No ZBB todas as actividades a desenvolver devem ser justificadas numa lógica de custo-benefício como forma de garantir 'value for money'
- Na elaboração do ZBB parte-se anualmente do zero como se os programas fossem desenvolvidos pela primeira vez
- Possibilitam que os recursos limitados de uma organização sejam alocados ao desenvolvimento das actividades que melhor contribuem para a realização dos seus objectivos
- Esta abordagem tem sido adoptada para controlar gastos a nível governamental

Contabilidade de Gestão II

Balanced Scorecard (1)



Contabilidade de Gestão II

Balanced Scorecard (2)

- Abordagem de gestão de natureza estratégica que permite às organizações articular, clarificar e comunicar a sua estratégia, bem como avaliar a realização da sua missão e estratégia
- Traduz a visão e a estratégia da organização em objectivos e medidas de performance para quatro perspectivas (financeira, mercado, processos internos e aprendizagem e crescimento)

Contabilidade de Gestão II

Balanced Scorecard (3)

- Kaplan e Norton (1996) definem estratégia como:
 - “Choosing the market and customer segments the business unit intends to serve, identifying the critical internal and business processes that the unit must excel at to deliver the value propositions to customers in the targeted market segments, and selecting the individual and organizational capabilities required for the internal and financial objectives”.

Contabilidade de Gestão II