

# Proposta de Sistemática de Apoio à Implementação do Orçamento Base-Zero – O Caso de uma Empresa de Consultoria

Autor: Marcos Magnus de Souza – [mmagnusdesouza@gmail.com](mailto:mmagnusdesouza@gmail.com)

Orientador: Francisco José Kliemann Neto – [kliemann@producao.ufrgs.br](mailto:kliemann@producao.ufrgs.br)

**Resumo:** O atual contexto no qual as empresas se encontram apresenta uma alta competitividade e uma dificuldade cada vez maior na busca por soluções que aumentem os seus lucros. A aprimoração da gestão de custos se mostra uma opção interessante para as organizações aumentarem as suas margens. O presente estudo tem como objetivo propor a sistemática do Orçamento Base-Zero (OBZ) em uma empresa de consultoria. A sistemática tem como base a estrutura do OBZ apresentada na literatura, adaptada à realidade da empresa. O principal objetivo do estudo foi o de estruturar o planejamento orçamentário da organização com base no OBZ, de modo que a companhia esteja apta a analisar criticamente as suas despesas e reduzi-las conforme as suas reais necessidades, envolvendo funcionários que detêm conhecimento da natureza dos custos e seus objetivos. A metodologia entregue tem um total de nove etapas divididas em quatro fases, desde a definição da equipe responsável pelo planejamento orçamentário até a fase de acompanhamento dos resultados e ações de melhorias, passando pela definição de entidades e responsáveis, treinamento dos envolvidos e execução do orçamento.

**Palavras-chave:** Orçamento Base-Zero, Redução de despesas, Planejamento orçamentário, Centro de custos, Conta contábil, Processos.

**Abstract:** *The current context in which companies find themselves presents a high competitiveness and growing difficulty to find solutions that can raise their profits. The improvement of the costs management presents itself as an interesting options to organizations raise their margins. This study aims to purpose the Zero-Based Budgeting (ZBB) systematic in a consulting company. The systematic is based on the ZBB structure presented in the literature, adapted to the company's reality. The main goal of the study was to structure the budget planning of the institution based on ZBB, so the company be able to analyze critically its expenses e reduce them according to its actual needs, involving employees that have knowledge of the costs and its aims. The delivered methodology has nine stages divided in four phases, from the definition of the budget planning implementation team to the phase of results follow-up and actions for improvement, through the definition of the entities and its responsables, training of the people involved and the budget execution.*

**Key-words:** *Zero-Based Budgeting, Expenses reduction, Budget planning, Cost center, Accounting account, Process.*

## 1. INTRODUÇÃO

O atual contexto empresarial é de uma alta competição em um mercado instável, sujeito a variações que impactam diretamente no comportamento dos clientes. Para Wanzuit (2009), a competitividade crescente faz com que as empresas busquem melhoria contínua através de um melhor gerenciamento de seus processos e utilização de mecanismos de controle e de avaliação de desempenho, sendo esta a chave da sobrevivência neste ambiente. Nesse contexto, a fim de racionalizar seus gastos, a adoção de um planejamento financeiro estruturado se mostra uma opção interessante para as organizações, de forma a minimizar os efeitos das instabilidades econômicas e garantir sua saúde financeira.

Como parte do planejamento financeiro, ligado à projeção e acompanhamento dos gastos, o planejamento orçamentário faz parte do processo de apoio das empresas, porém muitas vezes sem a devida atenção. Para Lunkes (2003), a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade, citando o exemplo dos homens das cavernas, que precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, desenvolvendo práticas antigas de orçamento. Para Bartilotti (2006), o orçamento é um plano financeiro e não-financeiro, podendo assumir diversas formas, e reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros. No atual contexto, o planejamento orçamentário é muitas vezes visto pelas empresas como um processo periódico, e não como uma ferramenta de apoio às diretrizes estratégicas.

O presente estudo teve foco em uma empresa que tem como principal produto a implementação de sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, associadas a serviços de consultoria. Esses sistemas são, em sua maioria, desenvolvidos na própria organização, fazendo com que grande parte de seus colaboradores seja da área de Tecnologia e Informação. O restante da equipe é formada por engenheiros e administradores, ligados aos serviços de implementação e consultoria. A empresa também é parceira de uma empresa inglesa que desenvolve *softwares* de Planejamento e Controle da Produção, vendendo e implementando as licenças em seus clientes. Dentre os principais clientes da empresa foco estão indústrias multinacionais de bens de consumo.

Ao analisar o processo de orçamentação da empresa supracitada, identificou-se uma ineficiência na projeção dos recursos a serem utilizados para atingir as metas estabelecidas pela alta direção. O planejamento orçamentário era feito por um funcionário do setor financeiro, o qual era um profissional com conhecimento das contas contábeis, porém com pouca aderência às atividades geradoras de custo. Além disso, as projeções de gastos eram feitas a partir de dados históricos, sem que fosse feita uma análise mais consistente do que a empresa precisaria gastar no futuro. Isso fazia com que os gastos efetivamente realizados fossem pouco condizentes com as projeções estipuladas.

Visando tornar o orçamento mais assertivo, foi feita a proposição do Orçamento Base-Zero (OBZ), que tem como principal premissa a visão de futuro. Tanto na literatura quanto no ambiente corporativo, o OBZ muitas vezes é referido como Orçamento Matricial (OM). Enquanto que o OBZ foi mais estudado como ferramenta de planejamento, o OM é geralmente apresentado como tendo principal foco na redução de custos fixos (Vieira, 2011). Ainda assim, pode-se considerar que os dois termos se referem à mesma metodologia. No presente estudo, o OBZ será o termo a ser desenvolvido pelo fato de sua nomenclatura retratar a sua principal diretriz.

Segundo Magalhães (2009), o OBZ não deve partir de fatos anteriores, dado que esses fatos podem conter ineficiências que o orçamento de tendências perpetuaria. Para Lunkes (2003), o OBZ rejeita a visão tradicional de orçamento, projetando todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez. A partir desses conceitos, percebe-se que a ferramenta proposta se encaixa no negócio da empresa, o qual se caracteriza pela constante inovação no desenvolvimento dos seus produtos. Assim, uma visão de futuro se mostra importante também na projeção de seus gastos. Para essas projeções, sem a análise de dados históricos, é necessário o conhecimento profundo das atividades dos setores estudados e dos seus gastos associados, o que fará com que gestores ligados a essas atividades façam também parte do processo de orçamentação. O OBZ requer uma qualificação maior de seus gestores, que precisam conhecer seus gastos no detalhe (Magalhães, 2009).

O presente trabalho tem como objetivo propor a sistemática do Orçamento Base-Zero em um ambiente pouco explorado pela literatura: empresas de consultoria

e tecnologia. Além da proposta de uma metodologia de aplicação, serão discutidos os principais fatores críticos para a sua implementação, bem como as vantagens e desvantagens do OBZ no contexto de uma empresa de consultoria e tecnologia. Desse modo, entende-se que a proposição do OBZ seja vista como uma proposta de melhoria, e não apenas como um novo processo orçamentário. O estudo limita-se a uma proposta de sistemática de apoio ao OBZ, não prevendo a concepção de uma nova metodologia e resultados. A implementação da ferramenta prevê uma constante análise e acompanhamento dos processos e gastos da empresa, abrindo caminho para novas possibilidades de melhoria. Além disso, espera-se que, com maior envolvimento e responsabilidade dos gestores com *know-how* operacional, possa-se projetar os gastos da empresa com maior acurácia, visando tornar mais eficientes seus dispêndios financeiros em um médio prazo. De modo a garantir a análise periódica dos resultados, o estudo contemplará uma proposta de acompanhamento das metas projetadas, para que se possa agir sobre possíveis discordâncias com os gastos previstos.

A estruturação deste artigo apresentará, na seção 2, o referencial teórico, onde são apresentados os principais conceitos abordados no trabalho na perspectiva de literaturas publicadas. A seção 3 discute a metodologia aplicada, a qual consiste em uma série de visitas prévias a empresas e da estruturação do Orçamento Base-Zero, seguidas da implementação e resultados na seção 4 e, das conclusões, na seção 5.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, são apresentados os principais conceitos que compõem a estrutura do trabalho, bem como esses já foram apresentados e explorados na literatura. Inicialmente, será introduzido o conceito da Tecnologia da Informação, seguido pelo conceito de Planejamento Financeiro. Depois, ainda serão discutidos os conceitos de Orçamento e de Orçamento Base-Zero.

### **2.1 Tecnologia da Informação (TI)**

A fim de melhor entender o negócio da organização onde foi realizado o trabalho, será discutido nessa seção o conceito que move a missão da empresa e caracteriza os seus produtos: a Tecnologia da Informação (TI).

Desde a última década, a TI passou a ser encarada sob outra perspectiva pelas empresas, sendo muitas vezes não só vista como uma ferramenta de apoio aos processos internos mas como uma peça imprescindível da estrutura organizacional. O conceito de TI deve ser compreendido como sendo muito mais amplo do que apenas considerá-la como processamento de dados, engenharia de *software*, informática ou o conjunto de *hardware* e *software*, devendo ser considerados aspectos humanos, administrativos e da organização (Borges, Parisi e Gil, 2005). Fleury (1993) define a TI como um pacote de informações organizadas, de diferentes tipos, provenientes de várias fontes, obtidas por diferentes métodos e utilizada na produção de bens e serviços. No caso da empresa estudada, a TI compõe parte significativa da melhoria contínua e inovação dos produtos implementados em seus clientes, os quais são caracterizados pela geração de informações que auxiliam na gestão da cadeia de suprimentos.

Para Rodrigues e Pinheiro (2005), a Tecnologia da Informação, em um ambiente caracterizado por mudanças, assume um papel de vital importância para a melhoria da competitividade das organizações. Esse conceito converge com Valle (1996), cujo posicionamento defende que o trabalho de coordenação tende a se tornar mais efetivo com a introdução da TI, pois esta aumenta a capacidade de coletar, estocar e transferir informações. Isso torna possível obter mais velocidade de comunicação interna e externa, reduzir o prazo de resposta às variações nos ambientes externo e interno, comprimir o tempo, o espaço e expandir o estoque de conhecimento da empresa. Pela perspectiva da empresa estudada, a resposta rápida a estímulos internos das equipes e externos de clientes e parceiros depende diretamente da adoção da TI integrada aos seus processos. Isso acabou por motivar a empresa a inclusive agregar a tecnologia ao seu planejamento orçamentário, o que será discutido mais adiante neste trabalho. Ainda assim, quantificar os dispêndios financeiros gerados por uma empresa de consultoria e tecnologia motiva uma análise e adaptação das ferramentas consagradas de finanças, dadas as particularidades da companhia. Por isso, cabe à alta direção aplicá-las de acordo com seu negócio e seus objetivos estratégicos. A seguir, serão discutidos os principais conceitos apresentados na literatura da gestão financeira, os quais servirão de base para o desenvolvimento do estudo.

## 2.2 Planejamento Financeiro

Independentemente do *core business*, todas as empresas devem adotar um planejamento financeiro adequado, o qual possa servir de apoio à realização aos seus objetivos estratégicos. A organização só conseguirá cumprir as suas metas se estruturar a utilização de seus recursos financeiros e, principalmente, acompanhar a execução do planejamento no período estipulado. Nesta seção, serão discutidos os principais conceitos e aplicações do planejamento financeiro na literatura.

Segundo uma das definições do dicionário Michaelis (2009), o processo de planejamento financeiro é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. A partir dessa definição, pode-se concluir que o planejamento financeiro é um processo também de controle, visto que essas relações podem ser retratadas como o acompanhamento do plano proposto. Além disso, deve-se considerar o ambiente e a conjuntura econômica em que se encontra, uma vez que o grau de instabilidade da economia será um importante norteador para a tomada de decisões pelos diretores. Para ter um bom desempenho, a organização deve planejar com inteligência suas finanças, a fim de se preparar para o previsto e o inesperado, pois o setor financeiro é muito instável (Capel e Martins, 2012). Já Gitman (1997) defende a adoção de dois planejamentos financeiros, um de curto e outro de longo prazo. Os planejamentos financeiros de longo prazo tendem a projetar um período de dois a dez anos, enquanto que os de curto prazo contemplam um período de um a dois anos.

A aplicação de um planejamento financeiro eficaz vai depender de quais ferramentas a empresa irá escolher para construí-lo. De acordo com Campos Filho (1997), há diversas ferramentas que podem contribuir para o gerenciamento de uma empresa, sendo duas delas de grande importância para o controle financeiro das organizações: o fluxo de caixa e o orçamento. O fluxo de caixa pode ser considerado como uma apresentação e análise visual das receitas e despesas de uma empresa, demonstradas de forma cronológica. A sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representem sérias ameaças à continuidade das organizações (Rosa e Lima, 2008). Além do fluxo de caixa, o orçamento, cuja aplicação é o objetivo do presente estudo, deve ser estruturado para atuar em conjunto como ferramenta gerencial de apoio à análise do fluxo de caixa. Na próxima seção, serão discutidos alguns dos conceitos

de orçamento, o qual possui variações de acordo com a sua sistemática e aplicabilidade.

### **2.3 Orçamento**

A partir da adoção do fluxo de caixa para acompanhar a sua saúde financeira, a organização deve ter uma ferramenta que a auxilie a diagnosticar e identificar as causas de possíveis inconsistências do fluxo, tais como receitas insuficientes e despesas exacerbadas. Nesse contexto, o planejamento orçamentário surge como opção para a gerência financeira.

Collins (2001) defende que o objetivo do orçamento para a maioria das organizações é decidir quanto alocar a cada atividade, gerenciar custos ou ambos simultaneamente. A partir dessa definição, o orçamento pode ser visto como uma ferramenta de apoio às empresas, sem um caráter propriamente estratégico. Já para Cremonesi et al. (2010), o orçamento é decorrente do plano estratégico, cuja finalidade é pôr em prática as decisões a serem tomadas, focando e identificando os pontos mais importantes, sendo esse o principal benefício de sua implementação. O modo que a organização irá enxergar seu orçamento irá depender da orientação da alta cúpula e de suas prioridades. A adoção de um planejamento orçamentário alinhado com as estratégias e que envolva mais pessoas pode exigir mais tempo e recursos, porém tende a ser mais condizente com as reais necessidades da empresa. Por outro lado, adotar um orçamento como um simples processo administrativo, e não estratégico, pode levar a empresa a projetar despesas que não demonstrem as atuais demandas da empresa com a credibilidade devida.

Antes de partir para o conceito e aplicação do método de Orçamento Base-Zero, que é o foco deste estudo, é importante apresentar resumidamente os principais tipos de orçamentos abordados na literatura: orçamento de tendências, orçamento estático, orçamento flexível e orçamento e projeção contínuos. Lunke (2003) define o Orçamento de Tendências como aquele em que se utilizam dados passados para projeções de situações futuras, sendo uma prática orçamentária comum entre as empresas. Geralmente, esse método não apresenta consistência significativa quando se analisa a relação previsto vs realizado. No Orçamento Estático, segundo Padoveze (2005), elaborase a estrutura do orçamento a partir da fixação de determinados

*inputs*, como volume de produção ou de vendas. Esses *inputs* irão determinar as demais atividades da empresa por eles desencadeadas, o que demonstra uma considerável inflexibilidade do método para eventuais mudanças no acompanhamento do orçamento.

Por outro lado, o Orçamento Flexível é ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real (ou receita e direcionadores de custos reais) (Horngren et al., 2000). O orçamento e projeção contínuos, também conhecidos por *rolling budgeting* e *rolling forecasting*, é descrito por Magalhães (2009) como um planejamento no qual a cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, mais um período futuro é orçado ou projetado, sempre mantendo em orçamento ou projeção uma quantidade igual de períodos. Ainda segundo Magalhães (2009), esse método permite à empresa revelar um horizonte de doze meses (ou mais, dependendo do planejamento da empresa) de operações futuras, porém demanda maiores dispêndios operacionais, pois ativa o processo orçamentário mensalmente. Cada um dos conceitos de orçamento supracitados apresenta seus pontos positivos e negativos, o que obriga as organizações a terem cautela na análise da melhor alternativa para implementação. O conceito do Orçamento Base-Zero, não abordado anteriormente, cuja diretriz para a projeção de gastos se mostra singular, será discutido mais detalhadamente na próxima seção, visto que foi a metodologia proposta para aplicação na empresa estudada.

#### **2.4 Orçamento Base-Zero (OBZ)**

Principal conceito abordado no estudo, o OBZ tem como princípio a rejeição da análise apenas de dados históricos, fazendo com que com os gestores projetem as despesas com base nas atividades atualmente geradoras de custos e não apenas nos dados históricos de orçamentos passados. De acordo com Fernandes (2012), “para cada item a ser orçado devem ser considerados apenas as despesas realmente necessárias para o ano seguinte, excluindo-se o histórico de despesas passadas”.

A partir dos conceitos iniciais supracitados, entende-se que a aplicação do OBZ proporciona uma análise crítica das atividades executadas pela empresa, bem como de suas despesas associadas. Após a determinação da existência da atividade a ser executada, deve ser realizado um estudo partindo do zero, com a finalidade de



verificar a sua necessidade, levando em consideração as metas e objetivos fixados pela empresa (Fernandes, 2012). A análise de outros dados, não apenas históricos, fará com que os participantes do planejamento orçamentário avaliem as reais necessidades dos seus centros geradores de custos, evitando que erros passados sejam perpetuados. Pyhrr (1981) define o Orçamento Base-Zero como um “processo funcional de planejamento e controle operacional, segundo o qual cada gestor deve justificar todas as solicitações de dotações orçamentárias em detalhe, a partir do ponto zero”. Ainda, segundo o autor, a empresa deve ter seus objetivos e metas bem definidos antes de iniciar o processo de elaboração do OBZ, para que possam auxiliar nas decisões operacionais e nas possíveis alterações de responsabilidades. Já Vieira (2011) vê o OBZ mais importante como conceito do que enquanto prática, dado que suas pesquisas identificaram que sua forma de utilização muitas vezes difere daquela proposta por seu conceito básico.

Para a implementação do OBZ, destaca-se a importância do apoio da alta direção durante o processo, dado o envolvimento de funcionários de diversos departamentos da empresa. A caracterização de um membro da alta direção como *sponsor* do projeto se mostra importante, de modo a garantir o engajamento de todos os envolvidos. Para Gomes (2000), a falta desse apoio pode impedir a implementação do OBZ, pois os administradores experimentam as dificuldades e problemas na implantação antes de enxergarem os seus benefícios. Após a realização do OBZ por diversos anos, os administradores tendem a adquirir o costume de avaliar alternativas para solucionar um problema, considerando diversos níveis de recursos e avaliando a relevância de cada operação em suas reais necessidades e prioridades, mesmo que as condições sejam limitadas (Silveira, 2007). Fernandes (2012), na aplicação e comparação do OBZ com o orçamento base-histórica (orçamento de tendências) em uma empresa de internet, identificou como oportunidade do OBZ o fato de os gestores poderem encontrar melhorias operacionais que tenham um melhor custo x benefício, utilizando a ordem de prioridades. Em um médio prazo, a capacitação dos gestores nesse quesito pode trazer mais benefícios para a organização como um todo. De acordo com Vieira (2011), o OBZ apresenta ganhos de escala significativos quando há muitos processos a serem avaliados.

Como conclusões após estudos e aplicação do Orçamento Base-Zero, há um consenso geral no que diz respeito às suas vantagens e desvantagens. Martin Filho

e Carvalho (2013) destacam que a implementação do OBZ atribui maior senso de responsabilidade aos envolvidos, além de permitir a identificação de processos que não agregam valor à organização. Já Fernandes (2012) enxerga como principais desvantagens do OBZ a maior demanda de tempo para a sua aplicação, bem como a exigência de treinamento e profundo conhecimento do processo por parte dos gestores. Apesar de todos os levantamentos a respeito das características e das aplicações do OBZ identifica-se, ainda, uma lacuna no que concerne à sua aplicação no ambiente de uma companhia de serviços de consultoria e tecnologia.

### **3. METODOLOGIA**

Nesta seção, serão discutidas as propostas de desenvolvimento de trabalho e suas metodologias. Inicialmente, será feita uma imersão no ambiente da realização do trabalho, através de uma descrição da empresa estudada e do seu histórico. Depois, o presente estudo será classificado quanto aos tipos de pesquisa (abordagem, natureza, objetivos e procedimentos).

#### **3.1 Descrição do Cenário**

O cenário encontrado para a realização deste trabalho foi o de uma empresa criada no ano de 2003. Inicialmente, a empresa funcionava somente na forma de *home office* e tinha como foco as áreas de produção e aplicação do *software* Preactor APS (*Advanced Planning & Scheduling*). Durante os anos de 2003 e 2004 houve um amadurecimento das ideias geradas e uma forte divulgação da marca da empresa passou a ser prioridade nas atividades. Durante esse período, a organização possuía duas sedes, uma em Santa Catarina e outra no Rio Grande do Sul. Nos dois anos seguintes, a companhia passou a ter somente uma sede, localizada em Canoas, no Rio Grande do Sul, e o fortalecimento da marca começou a surtir efeito: diversos projetos começaram a aparecer e os primeiros projetos em *Web* com soluções próprias começaram a ser desenvolvidos.

O crescimento acelerado dos anos seguintes, fez com que a empresa passasse a receber prêmios internacionais e seu crescimento fez com que fosse necessária a mudança da sede para um local maior, que suportasse a ampliação da

empresa. A nova sede passou a ser em São Leopoldo e a companhia passou a ser consolidada como uma das maiores empresas do Brasil em seu segmento.

Em 2012 a organização incorporou uma empresa de desenvolvimento de *softwares* de gestão, o que proporcionou o desenvolvimento de seus próprios sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, passando a ter um foco específico em *Supply Chain*. No ano de 2014, a empresa recebeu aporte de um grande fundo de investimentos, o qual tem alavancado o seu crescimento. Em 2015, a partir da aquisição de uma outra empresa de tecnologia em gestão de dados, foi definida uma nova estrutura organizacional, mudanças na sociedade da empresa e houve um maior profissionalismo em seus processos internos, fazendo com que a empresa se estruturasse para a realização de seu propósito de ser a maior empresa fornecedora de soluções para a Gestão da Cadeia de Suprimento e Demanda.

Conforme descrito na introdução, ao analisar o processo de orçamentação da empresa supracitada, identificou-se uma ausência de depósito de recursos necessários para atingir as metas estabelecidas pela alta direção. O planejamento orçamentário era feito com base em dados históricos por um funcionário do setor financeiro, o qual possuía conhecimento das contas contábeis e pouco entendimento das atividades geradoras de custos. Visando tornar a projeção de gastos mais condizente com a realidade da empresa, foi proposta a implementação da sistemática do Orçamento Base-Zero.

### **3.2 Caracterização do método de pesquisa**

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa é um processo permanente inacabado, e processa-se através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção real. A fim de melhor compreender a concepção da pesquisa descrita neste trabalho, será abordada a sua classificação dentro dos diferentes tipos de pesquisa: quanto à sua abordagem, sua natureza, seus objetivos e seus procedimentos.

Referente à abordagem, uma pesquisa pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa. Este estudo se caracteriza como uma pesquisa quantitativa, pois utiliza procedimentos estruturados para coleta de dados, além de enfatizar a

objetividade com a proposição de uma sistemática de orçamento já presente no âmbito corporativo. Quanto à sua natureza, o trabalho é classificado como uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigido à solução de um problema específico. Em uma pesquisa básica, o principal objetivo é gerar novos conhecimentos. No que diz respeito aos seus objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória, uma vez que é um estudo de caso com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com a problemática de processos de planejamento orçamentário, com vistas a torná-lo mais explícito com a proposição do Orçamento Base-Zero. Finalmente, quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso de uma instituição específica, no caso a empresa foi tomada como base de estudo para a proposição do OBZ.

### **3.3 Caracterização do método de trabalho**

Após a revisão de estudos realizados e da base bibliográfica, será abordada nesta seção a sistemática do trabalho. A Figura 1 apresenta a estrutura geral da proposta de sistemática de apoio à implementação do orçamento base-zero na empresa estudada, e suas etapas serão descritas na sequência.

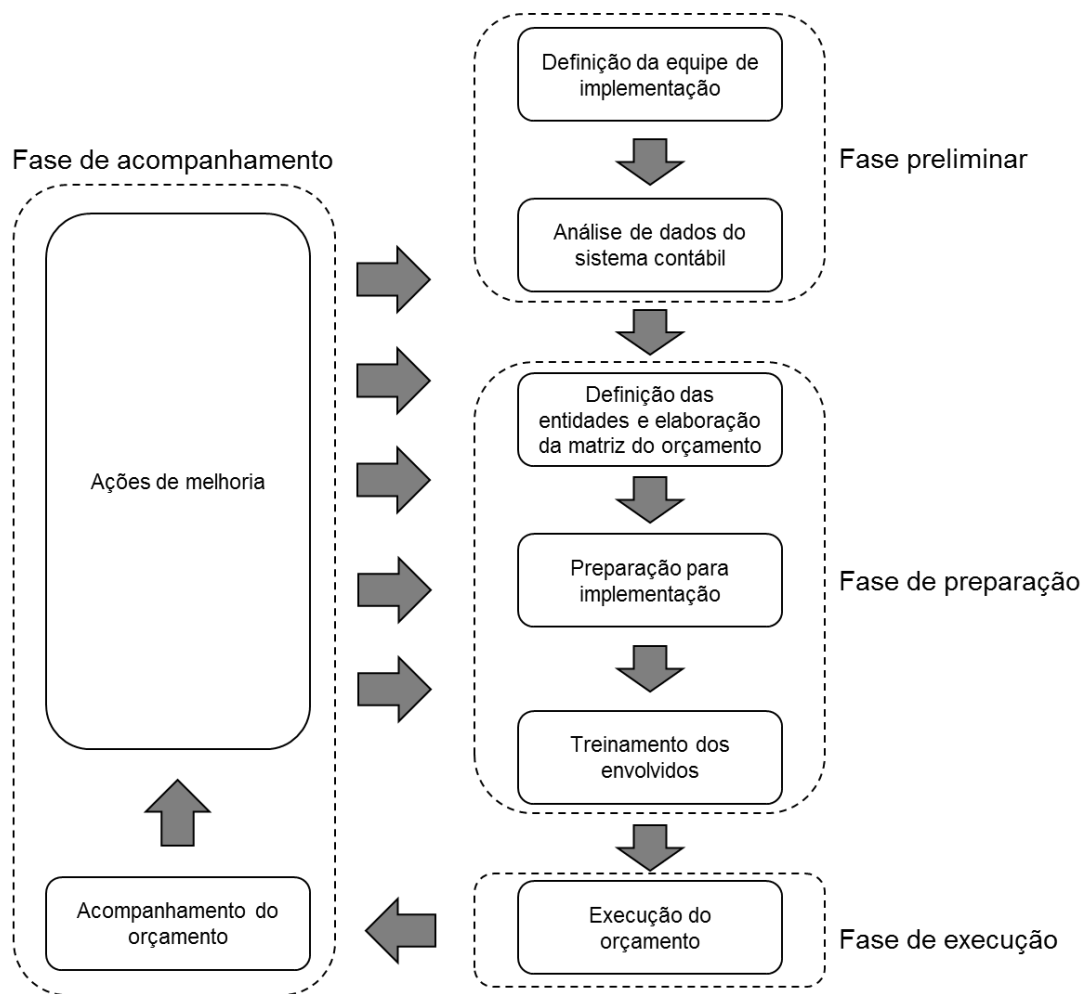


Figura 1 – Estrutura geral da proposta de implementação.

### 3.3.1 Fase preliminar

Nesta fase será definida e escolhida a equipe de implementação do projeto, bem como será feita a avaliação da atual base de dados contábil disponível.

#### 3.3.1.1 Definição da equipe de implementação

Nesta etapa serão definidas as pessoas responsáveis pela implementação e acompanhamento do orçamento, cuja responsabilidade será garantir o cumprimento dos prazos estabelecidos pelos demais envolvidos no processo. É importante que pelo menos uma dessas pessoas tenha o respaldo ou faça parte da alta diretoria, com autoridade para responder pelos setores que envolvem os participantes do orçamento, atuando como *sponsor* e líder do projeto de planejamento orçamentário. Dentro da metodologia do Orçamento Base-Zero, o papel do líder deve ser o de

manifestar total insatisfação pela execução dos gastos desnecessários e pela falta de proposição de soluções inovadoras e de resultados, além de entender também que soluções inovadoras não precisam ser complexas (Wanzuit, 2009).

#### **3.3.1.2 Análise de dados do sistema contábil**

Após a definição da equipe de implementação, será preciso compreender como a companhia representa os seus gastos quanto à sua natureza, bem como as unidades geradoras de custo. Desse modo, a equipe de implementação deverá analisar o plano de contas da empresa, de modo a identificar as mais representativas. Além disso, serão identificadas as entidades geradoras de custos (centros de custos) que irão compor o orçamento. As contas e os centros de custos deverão estar em consonância com o sistema contábil, de modo que as análises gerenciais do orçamento possam ser comparadas no futuro com os resultados contábeis e fiscais da organização.

#### **3.3.2 Fase de preparação**

Na fase de preparação, serão definidas as entidades, os centros de custos e pacotes, bem como os seus responsáveis. Além disso, será passado um treinamento a esses responsáveis sobre a sistemática do OBZ a ser implementada.

##### **3.3.2.1 Definição das entidades e elaboração da matriz do orçamento**

Posterior à análise do sistema contábil como um todo, deverão ser definidos os componentes da matriz do orçamento, cujas linhas serão compostas pelas contas contábeis e as colunas compostas pelos centros de custos. Para tornar o planejamento mais prático, as contas serão agrupadas em pacotes de acordo com a sua natureza. Já os centros de custos serão divididos em entidades, de acordo com os seus responsáveis. Assim, essa divisão servirá de base para as definições de responsáveis por cada pacote. O orçamento será realizado anualmente, porém os gastos serão projetados mensalmente na matriz do orçamento, de modo a garantir um acompanhamento eficaz.

##### **3.3.2.2 Preparação para implementação**

Depois da definição dos componentes da matriz do orçamento, deverão ser alocados os responsáveis por cada um desses componentes. Os responsáveis pelos

pacotes, chamados de donos de pacote, terão a incumbência de acompanhar as metas das contas em cada centro de custo. Para isso, deverão ser funcionários que compreendam a natureza dos gastos envolvidos para poderem analisar criticamente as projeções realizadas juntos dos responsáveis pelos centros de custos. Os responsáveis pelos centros de custos deverão ser selecionados a partir da sua aderência com as atividades envolvidas em cada centro de custo, e irão analisar as linhas da matriz (contas) e projetar os gastos envolvidos de acordo com as atividades realizados na sua entidade geradora de custo. Os donos de entidades serão selecionados a partir da análise dos responsáveis pelos centros de custos que os compõem, sendo que os indicadores serão analisados na esfera dos centros de custos. As projeções irão exigir uma interação entre os donos de pacotes e de entidades, de modo que possam ser negociadas as metas a realocação de gastos.

### **3.3.2.3 Treinamento dos envolvidos**

Quando já estiverem definidos os pacotes, entidades e os responsáveis por cada um destes, gera-se um time da implementação do orçamento. Por mais que a equipe de implementação mencionada anteriormente envolva aqueles que responderão pelo sucesso do projeto, todos os envolvidos deverão estar cientes do impacto que a aplicação do OBZ pode causar na organização. De acordo com Wanzuit (2009), dentro da metodologia do OBZ as pessoas têm um papel fundamental no sucesso dos resultados, principalmente por que é uma ferramenta de gerenciamento de rotina. Sendo assim, é essencial que as pessoas obtenham treinamentos para que estejam capacitadas, de modo que estejam motivados para que possam contribuir para a execução de um projeto com resultados satisfatórios. Nesta etapa, serão realizados treinamentos com os envolvidos, onde serão apresentados os conceitos de Orçamento Base-Zero, a justificativa e objetivos da implementação, as etapas da implementação e os resultados esperados.

### **3.3.3 Fase de execução**

Nesta fase serão realizadas as projeções das despesas pelos envolvidos na implementação, a partir do processo elaborado.

Após a realização dos treinamentos, será possível desenvolver a execução do OBZ. Inicialmente serão definidas as metas de gastos mensais para cada conta e entidade, a partir das interações iniciais entre os donos de pacotes e os donos de entidades. A partir das metas estipuladas, serão projetados os gastos mensalmente, a partir das projeções dos donos de entidades com o auxílio dos donos dos pacotes. A interação entre os envolvidos nesta fase é de suma importância, visto que o conhecimento dos donos de pacotes complementa o dos donos de entidades. Enquanto que os donos de pacotes possuem conhecimento dos gastos e suas naturezas, os donos de entidades contribuem com sua familiaridade com os processos da empresa, que por ventura gerarão os gastos a serem projetados. Os valores orçados serão inseridos na matriz do orçamento, a fim de que sejam revisados e aprovados pela alta direção.

### **3.3.4 Fase de acompanhamento**

Na fase de acompanhamento, serão analisados os gastos realizados para posteriores proposições de melhorias.

#### **3.3.4.1 Acompanhamento do orçamento**

Depois de aprovadas as projeções de gastos, a empresa volta a executar os seus processos organizacionais em seu dia-a-dia. No entanto, é necessário que seja feito um acompanhamento mensal das despesas. Nesta etapa, com caráter cíclico, a equipe do projeto deverá garantir o acompanhamento mensal dos gastos, de forma a identificar eventuais discordâncias com os valores projetados na etapa anterior. Sugere-se o acompanhamento acumulado, ou seja, em janeiro compara-se o realizado e previsto em janeiro, em fevereiro compara-se o desempenho do mês e também a soma do realizado e previsto dos meses do janeiro e fevereiro, e assim por diante. Segundo Wanzuit (2009), o principal objetivo do acompanhamento mensal é que os dados obtidos servem como base para identificação de eventual ação corretiva para o mês seguinte, e o acumulado serve para uma análise mais global. Esses acompanhamentos serão feitos através de reuniões mensais, reunindo os donos de pacotes e de entidades, além da equipe de implementação. Durante os acompanhamentos, a presença de desvios demandará planos de ação, os quais



deverão ser elaborados pelos donos de entidades e associados a propostas de melhorias que combatam esses desvios.

### 3.3.4.2 Ações de melhoria

O plano de ação gerado na etapa anterior servirá como ferramenta para a documentação e operacionalização das melhorias propostas. Os excessos de gastos apresentados deverão ser compensados no próximo mês e apresentados na reunião subsequente, relacionando-os com os planos de ação. A documentação dos planos de ação e das melhorias se mostra importante para a documentação e propagação das mesmas durante o restante do acompanhamento.

## 4. RESULTADOS

O cronograma de execução do estudo, realizado no período de doze semanas, é representado na Figura 2. Os resultados da aplicação serão apresentados em seções conforme as fases que compõem a metodologia.

Cronograma	Março				Abril				Maio			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definição da equipe de implementação	■	■										
Análise de dados do sistema contábil			■	■	■							
Definição das entidades e elaboração da matriz do orçamento						■	■	■				
Preparação para implementação									■	■		
Treinamento dos envolvidos											■	■

Figura 2 – Cronograma da execução do trabalho.

As primeiras duas semanas foram reservadas para a definição dos funcionários que compõem a equipe de implementação. Durante as três semanas seguintes foram analisados os dados do sistema contábil da organização a partir da avaliação do seu plano de contas. Após, teve-se a etapa de definição das entidades e posterior construção da matriz do orçamento, a qual teve duração de três semanas. As duas semanas seguintes contemplaram a preparação para a implementação, etapa que definiu os responsáveis pelas entidades e pelos pacotes. Por fim, a etapa de treinamento dos envolvidos foi executada em um período de duas semanas. A etapa

de execução do orçamento não está representada no cronograma, uma vez que a sua realização irá depender de uma avaliação por parte da organização, a qual geralmente inicia seu processo orçamentário para o ano subsequente no segundo semestre. As etapas de acompanhamento do orçamento e de ações de melhoria não constam no cronograma por apresentarem caráter cíclico, sendo operacionalizadas após a execução do orçamento.

Após a construção da metodologia, a mesma foi apresentada aos diretores executivo e financeiro da empresa, para conceituação e validação de suas premissas e objetivos. Mesmo que a sistemática de apoio não estivesse concluída, foi de interesse dos diretores realizar a aplicação de alguns conceitos já no processo orçamentário de 2016, iniciado em novembro do ano anterior. Ainda assim, foi mantido o objetivo principal do trabalho de estruturar uma sistemática para aplicação completa no próximo planejamento orçamentário.

#### **4.1 Fase preliminar**

Nesta fase inicial, os principais resultados foram a formação da equipe de implementação, apresentada na Tabela 1 e a definição das contas contábeis que teriam despesas projetadas na sistemática proposta, apresentadas no Anexo 1.

A definição da equipe de implementação foi feita junto aos diretores da empresa, os quais possuem profundo conhecimento das qualidades dos funcionários e respaldo para a alocação dos mesmos em atividades alternativas. Para a primeira implementação do OBZ na empresa duas pessoas irão compor a equipe de implementação. O diretor financeiro atuará como *sponsor* ou líder do projeto. Outro funcionário, que possui o cargo de analista de projetos corporativos, completará a equipe atuando como gerente do orçamento, e sua atribuição será de operacionalizar as documentações, garantir o envolvimento dos donos de centros de custos e dos donos de pacotes e controlar a fase de acompanhamento. Já o líder terá como responsabilidade acompanhar o orçamento criticamente junto aos donos das entidades, de modo que possa auxiliar na identificação e proposição de melhorias, além de dar suporte e respaldo ao gerente.

Após a definição da equipe, os dois membros desta iniciaram a análise do sistema contábil da companhia. Primeiro, o diretor financeiro disponibilizou o plano de contas da empresa, divididas por códigos da seguinte forma:

- Iniciadas com 1 – Ativo
- Iniciadas com 2 – Passivo
- Iniciadas com 3 – Receitas
- Iniciadas com 4 – Despesas
- Iniciadas com 5 – Resultados de exercício

A partir da análise de todas as contas contábeis, foi definido que na sistemática proposta seriam analisadas todas as contas que representam dispêndios financeiros. Além das contas de Despesas (iniciadas com 4), também serão projetadas na sistemática as contas que compõem o CAPEX (*Capital Expenditure*), cujo código inicia com 1.3.2 e que, de acordo com Corbetta e Cruden (2000), representam o montante de investimentos realizados em equipamentos e instalações de forma a manter a produção de um produto ou serviço.

Equipe de implementação do orçamento	
Cargo	Função
Diretor Financeiro	Líder do projeto
Analista de Projetos Corporativos	Gerente do projeto

Tabela 1 – Equipe de implementação

## 4.2 Fase de preparação

Após a identificação das contas contábeis a serem orçadas na sistemática, líder e gerente do projeto procuraram definir as entidades componentes do orçamento. Os principais resultados desta fase foram a definição de pacotes e de centros de custos, além da atribuição de responsáveis aos mesmos e um treinamento para os envolvidos no planejamento orçamentário.

O critério de definição dos pacotes foi o de agrupar as contas contábeis de acordo com a sua natureza. Foram criados 13 pacotes para um total de 102 contas contábeis, a partir do plano de contas apresentado no Anexo 1. Os pacotes que

representam custos operacionais com participação ativa de todos os funcionários da empresa estão apresentados na Tabela 2. Os demais pacotes (Financeiro, Impostos, Depreciações e Amortizações, CAPEX, Dados na Nuvem, Licenças Preactor, Aluguéis e Marketing) não envolverão diretamente a operação e os demais funcionários da empresa. A relação completa de pacotes e suas contas contábeis está explicitada no Apêndice 1.

PACOTE	DOÑO	CONTA CONTÁBIL
RH	Gerente de RH	SALÁRIOS
		PROVISÃO DE FÉRIAS
		13º SALÁRIO
		PROVISÃO 13 SALÁRIO
		PREVIDÊNCIA SOCIAL
		AVISO PRÉVIO
		FGTS
		BENEFÍCIOS A FUNCIONÁRIOS
		VALE TRANSPORTE
		AUXÍLIO CRECHE
		ESTÁGIOS REMUNERADOS
		QUINQUÊNIO
		ALIMENTAÇÃO
		BÔNUS E GRATIFICAÇÕES
		ASSISTÊNCIA MÉDICA E ODONT
		COMISSÕES
		PRO LABORE
		CURSOS E TREINAMENTOS
		HORAS EXTRAS
		PROV FGTS S/ FERIAS
PROV INSS S/ FERIAS		
PROV FGTS 13 SALARIO		
PROV INSS 13º SALARIO		
ADICIONAL NOTURNO		
AXULIO EDUCAÇÃO		
VIAGENS E REEMBOLSOS	Gerente de Contas a Pagar	ESTACIONAMENTO/PEDÁGIO
		COMBUSTIVEL
		DESPESAS C/VIAGENS
		REEMBOLSOS (CLIENTES)
REFEIÇÕES		
TELEFONIA	Gerente de Contas a Pagar	TELEFONIA
SERVIÇOS DE TERCEIROS	Gerente Administrativo	DESPESAS ERP
		ASSESSORIA CONTÁBIL E FISCAL
		ASSESSORIA DE RH
SERVIÇOS PRESTADOS P. JURÍDICA		
GERAIS	Gerente Administrativo	MATERIAL DE EXPEDIENTE
		MENSALIDADES E ANUIDADES
		MAT HIGIENE E LIMPEZA
		COPA E COZINHA
		CORREIO E MALOTES
		VIGILANCIA E SEGURANÇA
		MANUT E REPAROS DE INSTALAÇÕES
		DESPESAS C/LOCOMOÇÃO
		BENS PEQUENO VALOR
		MAT DE CONSUMO
		MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO
		ASSINATURAS/JORNAIS/REVISTAS
		SEGUROS
		LOCAÇÃO DE BENS
		ENTIDADES E ASSOCIAÇÕES
		ENERGIA ELÉTRICA
		FRETES E TRANSP
CONFRATERNIZAÇÕES		
OUTRAS DESPESAS		

Tabela 2 – Pacotes operacionais

Após a definição dos pacotes e das contas contábeis que serão orçadas na sistemática, a equipe identificou os centros de custos e entidades. Atualmente, a organização está dividida em 22 unidades geradoras de custos, divididas em 9 entidades de acordo com os responsáveis pelos centros de custos componentes de cada uma das entidades. Tanto os centros de custos quanto as contas contábeis eram utilizados dentro do sistema contábil-fiscal da empresa, ou seja, todos os lançamentos de despesas devem ser realizados nas contas e centro de custos utilizados na análise gerencial.

Depois de definidos os centros de custos e pacotes, a equipe do projeto focou-se em determinar os responsáveis por cada um. No caso dos pacotes, os donos são aqueles responsáveis direta ou indiretamente pelos lançamentos de despesas que compõem o seu pacote. Para definir os donos dos centros de custos, seguiu-se a linha hierárquica da empresa. Como os centros de custos representam os departamentos que formam a empresa, os responsáveis por cada um desses departamentos / centros de custos terão a incumbência de realizar o orçamento e acompanhar os resultados das suas entidades geradoras de custos. De modo a agrupar os centros de custos, estes foram reunidos em entidades, de acordo com os seus donos. A relação completa de pacotes e seus responsáveis é apresentada na Tabela 3, enquanto que a de entidades e centros de custos, bem como de seus responsáveis, consta na Tabela 4.

Pacote	Dono
VIAGENS E REEMBOLSOS	Gerente de Contas a Pagar
TELEFONIA	Gerente de Contas a Pagar
CAPEX	Gerente Administrativo
FINANCEIRO	Gerente Administrativo
ALUGUEIS	Gerente Administrativo
SERVIÇOS DE TERCEIROS	Gerente Administrativo
GERAIS	Gerente Administrativo
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	Gerente de Contabilidade
DADOS NA NUVEM	Diretor - CTI
LICENÇAS PREACTOR	Diretor - CTI
RH	Gerente de RH
MARKETING	Diretor de Marketing
IMPOSTOS	Diretor Financeiro

Tabela 3 – Donos dos pacotes

Entidade	Dono	Centro de Custo
PLANNING	Diretor de Área - Planning	PLANNING - BASE
		COMERCIAL - PLANNING
		GESTÃO PLANNING
		PLANNING - DEMAND
		PLANNING - OPERATIONS
NOVOS NEGÓCIOS	Diretor de Área - Novos Negócios	NOVOS NEGÓCIOS
		OPERAÇÕES OSA
GESTÃO CORPORATIVA	Diretor Executivo	GESTÃO CORPORATIVA
MARKETING	Diretor de Marketing	MARKETING
GESTÃO - V&D	Diretor de Área - V&D	GESTÃO - V&D
V&D	Coordenador de Área - V&D	GESTÃO DE OPERAÇÕES - V&D
		V&D - DATA SHARING
		V&D - CUSTOMER SUCCESS
		V&D - CONSULTING
CTI	Diretor de CTI	GESTÃO CTI
		OPERAÇÕES VISOR
		INFRAESTRUTURA
		TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - PLANNING
		TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - V&D
COMERCIAL - V&D	Diretor Comercial - V&D	COMERCIAL - V&D
ADMINISTRATIVO	Diretor Financeiro	ADMINISTRATIVO
		CONTABILIDADE
		PROJETOS CORPORATIVOS
		FINANCEIRO
		GESTÃO DE GENTE
		JURÍDICO

Tabela 4 – Donos de entidades e centros de custos

A equipe do projeto, após finalizar a fase de preparação para a implementação, reuniu os donos de entidade para apresentação do projeto do planejamento orçamentário quando o período desse processo se aproximar no segundo semestre. Uma apresentação em Power Point foi desenvolvida de modo a ilustrar a filosofia do OBZ e a importância da adoção desse método para que a empresa consiga alcançar seus objetivos. Além disso, serão apresentadas as entidades, centros de custos e pacotes do orçamento, bem como os seus responsáveis. O cronograma do projeto será discutido da mesma forma, onde serão informados os prazos que os donos de centros de custos terão para apresentar os valores orçados. A data inicial do

planejamento orçamentário ficou definida como 13 de setembro do ano anterior ao ano das projeções. Os donos dos pacotes deverão prestar auxílio aos donos de centros de custos na projeção dos gastos, o que também será explicitado na reunião do treinamento. Os slides da apresentação encontram-se no Apêndice 2.

### 4.3 Fase de execução

Definidas as entidades, centros de custos e pacotes, com seus responsáveis já treinados sobre o planejamento orçamentário, tornar-se-á possível a execução do orçamento. Nesta fase, o resultado será a projeção de todas as despesas para o ano seguinte, o qual será o período em análise.

A fim de padronizar o preenchimento dos dados pelos donos de centros de custos, foi elaborada uma planilha em Excel, apresentada do Apêndice 3, onde nas linhas encontram-se os pacotes e seus donos, além das contas contábeis. Já as colunas são formadas pelos meses. Antes disso, conforme descrito no cronograma de execução do orçamento, demonstrado na Tabela 5, deve ser feita a apresentação do orçamento de vendas pelos diretores comerciais, pois o orçamento de despesas irá se basear nesse orçamento de receitas.

Cronograma de execução do orçamento	
Etapas	Prazo
Treinamento dos gestores donos de entidades	19/set
Entrega do orçamento de vendas mensal	14/out
Primeira apresentação e corte com os Gestores	17/out
Comercial apresentar reconciliações de vendas e aprovação da diretoria	24/out
Definição das metas dos orçamentos de gastos pela Diretoria	31/out
Entrega dos orçamentos dos Pacotes e dos CCs de acordo com as metas estipuladas	21/nov
Primeiro corte (retornar ao orçamento se necessário) – Reunião Geral	28/nov
Retornar os orçamentos aos donos de CCs e Pacotes	02/dez
Aprovação final – Reunião Geral	05/dez

Tabela 5 – Cronograma de execução do orçamento

Após a primeira apresentação do orçamento de vendas, serão feitos ajustes junto à diretoria, para uma posterior apresentação das projeções de receitas com valores ajustados. Depois da aprovação final do orçamento de vendas, a diretoria definirá metas para os orçamentos de despesas, as quais serão informadas aos donos de centros de custos. A partir dessas metas, os donos de centros de custos

deverão planejar as suas despesas de modo que essas suportem as receitas projetadas, avaliando o quanto as receitas irão depender dos esforços dos funcionários das suas respectivas unidades geradoras de custos. Durante esta etapa será essencial a interação entre os donos de pacotes e donos de centros de custos, logo a equipe de implementação deve acompanhar de perto essa fase e garantir que ambas as partes trabalhem em conjunto. Os donos de centro de custo deverão entregar o orçamento à direção, dentro do prazo estabelecido, para uma revisão. Após essa revisão, os donos de centro de custos terão dois dias para finalizar a planilha final e entregar aos diretores em uma reunião geral. Com o objetivo de auxiliar os envolvidos na projeção dos gastos, foram criadas Guias de Orçamento, apresentadas no Apêndice 4. Essas guias, elaboradas no Excel para os pacotes 'CAPEX', 'Gerais', 'Alugueis', 'Viagens e Reembolsos' e 'Telefonia', geram valores a partir de dados inseridos pelos usuários.

Na etapa de execução do orçamento, destacam-se os pacotes 'Licenças Preactor' e 'Dados na Nuvem', as quais são formadas por uma conta apenas cada uma. Ambas as contas inseridas nesses dois pacotes estão diretamente ligadas à geração de receitas da empresa. A projeção da conta 'Licenças Preactor' dependerá de quantas licenças a empresa espera vender e implementar em seus clientes, avaliando-se diretamente, portanto, o orçamento de vendas. A fim de hospedar os dados dos clientes na nuvem, a organização utiliza os serviços da Amazon, tendo seu custo atrelado ao volume de dados hospedados nos servidores da empresa que presta o serviço. Para realizar o orçamento das despesas da conta de 'Servidores de Dados na Nuvem', é feita uma separação entre as duas áreas de soluções da empresa e de como se projeta para cada uma a utilização dos servidores. A demanda da área de Visibilidade e Distribuição varia de acordo com o número de conexões com distribuidores. Para cada nova conexão, é considerado um volume de dados médio, a partir de análise de dados históricos. Por outro lado, a área de Planning considera o volume de dados que o cliente utilizará e classifica o cliente em níveis de volume de dados. Dependendo do caso, um servidor pode ser compartilhado por um, dois ou até cinco clientes. A empresa classifica os clientes de acordo com o que se espera do projeto no que diz respeito ao processamento de dados nos *softwares* disponibilizados pela companhia, a partir das reuniões com os responsáveis de ambas as partes.



#### 4.4 Fase de acompanhamento

Posteriormente à execução do orçamento, deve-se iniciar o processo cíclico de acompanhamento, o qual será realizado mensalmente. Os principais resultados dessa fase são a planilha de acompanhamento mensal e ações de melhoria resultantes das análises críticas dos acompanhamentos mensais.

Depois de aprovados os valores orçados, estes serão inseridos no ERP da empresa, de modo que mensalmente possam ser gerados relatórios das despesas que foram lançadas nas contas contábeis e centros de custos. A cada final de trimestre, o valor orçado dos meses restantes será revisado e o valor modificado, chamado de '*Forecast*' também incluído no ERP. Após o primeiro trimestre, o valor realizado do período será comparado não só com o orçado na fase de execução do orçamento, mas também com o *Forecast*. Nos primeiros três meses, o *Forecast* será igual ao orçado inicialmente. O principal objetivo do *Forecast* é adaptar à realidade as previsões que possam ser prejudicadas por mudanças, externas e internas, que poderiam vir a distorcer as análises. A concepção do *Forecast* será feita em conjunto pela equipe de implementação, donos de centros de custos e donos de entidades.

Até o final do terceiro dia útil do mês posterior ao da análise, serão encaminhados aos donos de pacotes e de centros de custos uma planilha em Excel, representada no Apêndice 5, onde as linhas são compostas pelas contas contábeis e as colunas pelas seguintes informações:

- *Budget*: valor orçado na etapa de execução do orçamento;
- *Forecast*: revisão do *Budget*, atualização será ao final de cada trimestre;
- Realizado: total de despesas;
- Diferença *Budget*: diferença do realizado para o *Budget*;
- Diferença *Forecast*: diferença do realizado para o *Forecast*;
- Atingimento do *Budget*:  $Realizado / Budget$ ;
- Atingimento do *Forecast*:  $Realizado / Forecast$ ;
- Justificativa: espaço destinado para o dono de centro de custo justificar diferenças do realizado para o *Budget* ou *Forecast*;
- Ação de melhoria: espaço onde o dono do centro de custo irá propor ações para buscar no próximo mês as diferenças mais significativas existentes, que serão documentadas pela equipe de implementação;

- Comentários: espaço livre para comentários.

Os donos de pacote deverão analisar o realizado das contas contábeis dos seus pacotes, enquanto os donos de centros de custos deverão analisar o total realizado de cada conta contábil nos centros de custos. Os donos de centros de custos terão prazo de três dias úteis para analisar, criticar, preencher a planilha e manda-la de volta a equipe do projeto. Nesses três dias, eles deverão consultar os donos dos pacotes para sanar qualquer dúvida sobre os valores realizados. A fim de explicitar aos donos de centros de custos todos os lançamentos contábeis, será enviado no arquivo com a planilha de análise e o razão do centro de custo em questão. O razão contábil demonstra todas as transações da empresa daquele centro de custo no período em análise, o que municiará o dono de centro de custo com informações que permitam rastrear os valores realizados e comunicar-se com os donos de pacotes através dessas transações, e não só pelo valor global realizado das contas contábeis. Se houver algum lançamento equivocado e que não deveria compor os resultados de determinado centro de custo, o dono do centro de custo deverá entrar em contato com o dono do pacote e o com a equipe de implementação, que avaliarão se o lançamento em questão deverá ser realocado ou suprimido com algum lançamento de crédito. Somente até o sétimo dia útil do mês poderão ser feitas realocações de despesas, portanto é importante que o prazo estabelecido pela equipe para análise da planilha de resultados seja respeitado pelos donos de entidades.

O processo de acompanhamento será realizado mês a mês e, durante esse acompanhamento, deverão ser propostas e documentadas ações de melhoria. A equipe de implementação irá centralizar em um plano de ação, demonstrado no Apêndice 6, as ações propostas de melhoria para acompanhar o andamento das mesmas junto aos donos de centros de custos. Algumas melhorias já foram percebidas pela equipe durante a concepção da sistemática. Os lançamentos de despesas, realizados dentro do ERP da companhia, geralmente não apresentavam centro de custo, uma vez que o campo 'Centro de custo' não era obrigatório e os funcionários não tinham a percepção do impacto que esses lançamentos teriam na análise do orçamento. Junto ao setor que administra o sistema de gestão onde são feitos os lançamentos contábeis, configurou-se o campo 'Centro de custo' como obrigatório, fazendo que todo e qualquer lançamento de despesas esteja alocado em ao menos um centro de custo. Outra melhoria percebida foi ligada à conta de telefonia.

Percebeu-se que a equipe de consultoria frequentemente necessitava realizar reuniões com clientes ou potenciais clientes por telefone. Essas reuniões chegavam a durar uma hora ou mais, representando uma despesa alta de telefonia fixa, a qual é rateada entre todos funcionários. De modo a alocar essas despesas nos centros de custos que a geraram, configurou-se os ramais por departamento/centro de custo. Desse modo, as despesas de telefonia serão alocadas conforme utilização por centro de custo.

Destaca-se, durante todo o processo de orçamento, a importância da atuação da equipe de implementação para que se possa atingir os objetivos do Orçamento Base-Zero. Espera-se que o envolvimento dos donos de centros de custos e de pacotes sintam-se responsáveis pelo orçamento, abandonando a ideia de que o planejamento orçamentário e sua execução é de responsabilidade exclusiva do departamento administrativo-financeiro. O maior senso de responsabilidade absorvido por esses funcionários tende a catalisar a concepção de projeções de despesas mais condizentes com a realidade da organização. Ainda assim, mesmo com a equipe do orçamento sendo formada também pelos donos de entidades, estes possuem outras responsabilidades que podem entrar em conflito com as suas tarefas dentro do processo de orçamento. Caberá à equipe controlar os prazos e garantir que os donos de pacotes e donos de centros de custos trabalhem em equipe.

## **5. CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS**

Pode-se dizer que um dos principais objetivos da proposta da implementação do OBZ na empresa, mesmo antes de sua aplicação, já foi parcialmente atingido. Os resultados reais só poderão ser documentados após a implementação completa da metodologia proposta, porém, durante a concepção da metodologia, os principais conceitos do OBZ já foram transmitidos aos futuros envolvidos no projeto, os quais já passaram a sentir-se diretamente responsáveis pelas despesas e transmitiram essa filosofia aos seus funcionários. Destaca-se também a importância que o OBZ terá na estratégia da companhia, algo que a alta cúpula da empresa reconheceu durante interações na construção da metodologia. Desde o ano anterior à proposta da sistemática, a avaliação crítica das despesas visando a sua redução entrou em pauta com maior frequência nas reuniões da diretoria da organização. Após a adoção da

metodologia proposta, o planejamento orçamentário passará a ser sistemático e movido a processos e responsabilidades, fazendo com que a organização atinja um nível de referência no que diz respeito à gestão e redução de seus custos. A principal dificuldade encontrada no trabalho, e que poderia vir a prejudicar sua aprovação pela diretoria, foi a de definir os responsáveis por entidades, centros de custos e pacotes, pois poucas pessoas estariam aptas a assumir essas funções. Mesmo assim, a estrutura orgânica que a empresa adota foi considerada. O processo desenhado na sistemática permite que essas pessoas atuem como donos de pacotes e de centros de custos, por exemplo. O importante é que a equipe de implementação garanta que os responsáveis desempenhem suas funções conforme descrito no processo da metodologia do OBZ.

Além da atuação da equipe de implementação, outras ações podem fazer com que não só os donos de entidades se engajem na execução do orçamento, mas também o restante da empresa. O atingimento do *budget* tem influência direta dos funcionários, na realização de compras, em despesas de viagens ou na concepção de materiais e eventos de divulgação. Recomenda-se o estudo de incluir o atingimento do *budget* como variável no programa de participação de lucros da empresa, o que chamaria a atenção dos funcionários para buscar bom-senso nas tomadas de decisão que envolvam geração de despesas para a organização.

A sistemática estruturada ainda pode ter sua efetividade analisada, visto que sua aplicação ainda dependerá do início do período de planejamento orçamentário e de sua execução conforme foi proposto. Além disso, de forma a atualizar e incrementar a sistemática a demais empresas de tecnologia e de consultoria, recomenda-se a aplicação da metodologia proposta em outras empresas do setor. A literatura ainda carece de trabalhos aplicados nesse contexto, logo trabalhos futuros podem municiar os gestores com premissas e aprendizados que os apoiem na decisão de optar pelo OBZ como sistemática de implementação no planejamento orçamentário de suas instituições.

## 6. REFERÊNCIAS

BARTILOTTI, Vanessa F. **O orçamento matricial e o controle de gastos fixos: estudo de caso de uma empresa de telecomunicações**. Belo Horizonte, 86

páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional da Faculdade de Estudos Administrativos, FEAD, 2006.

BORGES, T. N.; PARISI, C.; GIL, A. L. **O Controller como Gestor da Tecnologia da Informação – Realidade ou Ficção?** – RAC, v. 9, n. 4, Out./Dez. 2005.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa.** São Paulo: Atlas. (1997).

CAPEL, H.; MARTINS, L. M. **A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas.** Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

COLLINS, J. C. **Good to great: why some companies make the leap - and others don't.** New York: HarperBusiness, 2001.

CREMONEZZI, A. A.; SILVA, A. B.; SILVA, J. C.; SILVA, T. C.; FEITAL, J. C. C. **Orçamento Empresarial: uma revisão teórica.** Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis – CEUNSP (2010).

FERNANDES, A. P. **Implantação do orçamento base-zero comparado ao orçamento base histórico em empresa de internet.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios – IBGEN (2012).

FLURY, Afonso. **“Novas tecnologias, capa – citação tecnológica e processo de trabalho – Comparações entre o modelo japonês e o brasileiro.”** In: Sobre o modelo japonês. São Paulo, editora USP, 1993.

GERHARDT, T. e SILVEIRA D. T. **Métodos de pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GITMAN, L.J. **Princípios da administração financeira.** São Paulo: Hbra, 1997.

GOMES, Regina C. Vidal. **O Orçamento Base-Zero Como Técnica de Planejamento Financeiro.** 2000. 77f. Monografia (Especialização de MBA em Finanças e Controladoria) – Faculdade de Contabilidade e Finanças, Universidade de Taubaté, Taubaté.

HORNGREN, Charles T. et al. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial**. Tese (Doutorado) em Engenharia de Produção. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

MAGALHÃES, Ângelo dos Reis. **Aplicação do Orçamento Matricial para redução de custos de terceirização em uma empresa**. 2009. 108f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade de Taubaté. Faculdade de Engenharia Mecânica. Curso de Mestrado em Engenharia Mecânica – Taubaté: Unitau, 2009.

MARTIN FILHO, M. P S.; CARVALHO, R. R. D. D. – **Estudo de caso: Implantação do modelo orçamento base zero em uma empresa do ramo de shopping centers** / Ramon Ronê Duarte de Carvalho e Marcelo Pinheiro Saint Martin Filho. – Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2013.

MICHAELIS **moderno dicionário da língua portuguesa**. 2009.

PADOVEZE, C. L., 2003. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson.

PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Interciência. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

RODRIGUES, Enrico e PINHEIRO, Marco Antônio Saraiva. **Tecnologia da Informação e Mudanças Organizacionais**. Universidade IMES – São Caetano do Sul – jul/dez 2005.

SILVEIRA, Maurício Almeida. **Orçamento Base Zero e a Aplicação do Cota Base Zero**. 2007. 81f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VALLE, Benjamin de Medeiros. **Tecnologia da informação no contexto organizacional – Ciência da Informação** – Vol 25, número 1, 1996 – Artigos.

VIEIRA, G. F. **Um estudo contributivo às ferramentas de melhoria do resultado econômico com foco no Gerenciamento Matricial de Despesas**. Dissertação

submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção – 2011.

WANZUIT, Diane R. D. **Proposta de uma sistemática de apoio à implementação do orçamento matricial - o caso de uma indústria de alimentos.** 2009. 89f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CORBETTA, Giovanni; CRUDEN, R. "Sonsub Ltd." **A New Approach to Capex and Opex Reduction: An Integrated System for Remote Tie-Ins and Pipeline Repair -** 2000. Offshore Technology Conference. 2005.

## 7. APÊNDICES

### Apêndice 1 – Donos de pacotes e contas contábeis da sistemática

PACOTE	DONO	CONTA
CAPEX	Gerente Administrativo	TERRENOS
		CONSTRUÇÕES E BENFEITORIAS
		MÁQUINAS, APARELHOS E EQUIPAMENTOS
		FERRAMENTAS
		EQUIPAMENTOS PARA COMUNICAÇÃO DE DADOS
		MÓVEIS & UTENSÍLIOS
		EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA
		INSTALAÇÕES COMERCIAIS
RH	Gerente de RH	VEÍCULOS E ACESSÓRIOS
		SALÁRIOS
		PROVISÃO DE FÉRIAS
		13º SALÁRIO
		PROVISÃO 13 SALÁRIO
		PREVIDÊNCIA SOCIAL
		AVISO PRÉVIO
		FGTS
		BENEFÍCIOS A FUNCIONÁRIOS
		VALE TRANSPORTE
		AUXÍLIO CRECHE
		ESTÁGIOS REMUNERADOS
		QUINQUÊNIO
		ALIMENTAÇÃO
		BÔNUS E GRATIFICAÇÕES
		ASSISTÊNCIA MÉDICA E ODONT
		COMISSÕES
		PRO LABORE
		CURSOS E TREINAMENTOS
		HORAS EXTRAS
		PROV FGTS S/ FERIAS
		PROV INSS S/ FERIAS
		PROV FGTS 13 SALARIO
		PROV INSS 13º SALARIO
		ADCIONAL NOTURNO
		AXULIO EDUCAÇÃO
VIAGENS E REEMBOLSOS	Gerente de Contas a Pagar	ESTACIONAMENTO/PEDÁGIO
		COMBUSTIVEL
		DESPESAS C/VIAGENS
		REEMBOLSOS (CLIENTES)
		REFEIÇÕES
IMPOSTOS	Diretor Financeiro	IMPOSTOS
		COFINS
		PIS
		ISSQN
		INSS/ RECEITA BRUTA
		IPTU
		IPVA
		IOF
		MULTAS FISCAIS
		COFINS S/OUTRAS RECEITAS
		PIS S/OUTRAS RECEITAS
		IRPJ S/APLICAÇÕES FINANCEIRAS
		IMPOSTOS E TAXAS DIVERSAS
		IRRF IMP SERVIÇOS DATACENTER
		PIS IMP SERVIÇOS DATACENTER
		COFINS IMP SERVIÇOS DATACENTER
		CIDE IMP SERVIÇOS DATACENTER
		IMPOSTO DE RENDA CORRENTE
		IMPOSTO DE RENDA DIFERIDO
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL CORRENTE		
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDO		



<b>DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO</b>	<b>Gerente de Contabilidade</b>	DEPRECIAÇÃO AMORTIZAÇÃO
<b>FINANCEIRO</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	BANCO A DESCONTOS OBTIDOS JUROS COBRADOS VARIAÇÃO CAMBIAL ATIVA RECUPERAÇÃO DE DESPESAS JUROS PASSIVOS JUROS DE MORA DESCONTOS CONCEDIDOS VARIAÇÕES CAMBIAIS PASSIVAS OUTRAS DESPESAS
<b>TELEFONIA</b>	<b>Gerente de Contas a Pagar</b>	TELEFONIA
<b>DADOS NA NUVEM</b>	<b>Diretor - CTI</b>	DADOS NA NUVEM
<b>ALUGUEIS</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	ALUGUEIS
<b>SERVIÇOS DE TERCEIROS</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	DESPESAS ERP ASSESSORIA CONTÁBIL E FISCAL ASSESSORIA DE RH SERVIÇOS PRESTADOS P. JURÍDICA
<b>MARKETING</b>	<b>Diretor de Marketing</b>	FEIRAS E EVENTOS MATERIAL GRÁFICO PUBLICIDADE E PROPAGANDA
<b>LICENÇAS PRACTOR</b>	<b>Diretor - CTI</b>	LICENÇAS PRACTOR
<b>GERAIS</b>	<b>Gerente Administrativo</b>	MATERIAL DE EXPEDIENTE MENSALIDADES E ANUIDADES MAT HIGIENE E LIMPEZA COPA E COZINHA CORREIO E MALOTES VIGILANCIA E SEGURANÇA MANUT E REPAROS DE INSTALAÇÕES DESPESAS C/LOCOMOÇÃO BENS PEQUENO VALOR MAT DE CONSUMO MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO ASSINATURAS/JORNAIS/REVISTAS SEGUROS LOCAÇÃO DE BENS ENTIDADES E ASSOCIAÇÕES ENERGIA ELÉTRICA FRETES E TRANSP CONFRATERNIZAÇÕES OUTRAS DESPESAS

## Apêndice 2 – Slides da apresentação do treinamento dos donos de entidades

### Orçamento Base-Zero

#### Contraponto ao orçamento clássico!

O Orçamento Base-Zero inverte a lógica tradicional do processo de planejamento orçamentário

Orçamento Tradicional → Análise de Dados Históricos → Concepção do orçamento

Lógica de se olhar para orçamentos e gastos **passados**      Valores orçados tendem a **crescer**

#### Contraponto ao orçamento clássico!

O Orçamento Base-Zero prevê a definição de **donos** de centros de custos e de pacotes (contas contábeis)

CENTROS DE CUSTOS ↔ INTERAÇÃO ↔ PACOTES

A interação entre os donos de CCs e donos de Pacotes é essencial para a concepção de um orçamento fiel às perspectivas da empresa

#### Orçamento Base-Zero

### Centros de Custos

#### Centros de Custos

Descrição	Dono	Centro de Custo
PLANNING	Diretor de Área - Planning	PLANNING - BASE COMERCIAL - PLANNING SEÇÃO PLANNING
NOVOS NEGÓCIOS	Diretor de Área - Novos Negócios	PLANNING - DESIGN PLANNING - OPERATIONS
GESTÃO CORPORATIVA	Diretor Executivo	NOVOS NEGÓCIOS OPERACIONAL COA SEÇÃO CORPORATIVA
MARKETING	Diretor de Marketing	MARKETING SEÇÃO - V&B
V&B	Coordenador da Área - V&B	SEÇÃO DE OPERAÇÕES - V&B V&B - DATA SHARING V&B - CUSTOMER SUCCESS V&B - CONSULTING SEÇÃO CTI
CTI	Diretor de CTI	OPERACIONAL SYMOR INFRAESTRUTURA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - PLANNING TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - V&B
COMERCIAL - V&B	Diretor Comercial - V&B	COMERCIAL - V&B ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVO	Diretor Financeiro	COMERCIAL PROJETOS CORPORATIVOS FINANCEIRO SEÇÃO DE GRATEL JURIDICO

### Pacotes

#### Exemplo – Pacote de RH aberto

PACOTE RH	
SALARIOS	PROVISÃO DE FERIAS
13º SALARIO	PROVISÃO 13 SALARIO
PREVIDENCIA SOCIAL	AVISO PREVIO
FGTS	BENEFICIOS A FUNCIONARIOS
VALE TRANSPORTE	AUXILIO CRECHE
ESTAGIOS REMUNERADOS	QUINQUENIO
ALIMENTAÇÃO	BONUS E GRATIFICAÇÕES
ASSISTENCIA MEDICA E ODONT	COMISSOES
PRO LABORE	CURSOS E TREINAMENTOS
HORAS EXTRAS	

#### Pacotes

Pacote	Dono
VIAGENS E REEMBOLSOS	Gerente de Contas a Pagar
TELEFONIA	Gerente de Contas a Pagar
CAPEX	Gerente Administrativo
FINANCEIRO	Gerente Administrativo
ALUGUEIS	Gerente Administrativo
SERVICOS DE TERCEIROS	Gerente Administrativo
GERAIS	Gerente Administrativo
DEPRECIACÃO E AMORTIZACÃO	Gerente de Contabilidade
DADOS NA NUVEM	Diretor - CTI
LICENÇAS Preactor	Diretor - CTI
RH	Gerente de RH
MARKETING	Diretor de Marketing
IMPOSTOS	Diretor Financeiro

- #### Cronograma
- 19/Set – Apresentação aos gestores;
  - 14/Out – Entrega do orçamento de vendas mensal (por cliente, por produto e por centro de lucro, etc.);
  - 17/Out – Primeira apresentação e corte com os Gestores;
  - 23/Out – Comercial apresentar reconciliações de vendas;
  - 24/Out – Aprovação do orçamento de vendas pela Diretoria;
  - 31/Out – Definição das metas dos orçamentos de gastos pela Diretoria;
  - 21/Nov – Entrega dos orçamentos dos Pacotes e dos CCs de acordo com as metas estipuladas;
  - 28/Nov – Primeiro corte (retornar ao orçamento se necessário) – Reunião Geral;
  - 02/Dez – Retornar os orçamentos aos donos de CCs e Pacotes;
  - 05/Dez – Aprovação final – Reunião Geral.

Apêndice 3 – Modelo para preenchimento do orçamento – Exemplo pacote CAPEX

<h1 style="text-align: center;">Budget 2017</h1>		Centro de Custos				
		OPERAÇÕES OSA				
		Data				
		12/01/2015				
<p>Preencher o valor orçado para cada conta, a partir das interações realizadas com os donos de cada pacote.</p>						
PACOTE	DONO	CONTA	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16
CAPEX	Gerente Administrativo	TERRENOS				
		CONSTRUÇÕES E BENFEITORIAS				
		MÁQUINAS, APARELHOS E EQUIPAMENTOS				
		FERRAMENTAS				
		EQUIPAMENTOS PARA COMUNICAÇÃO DE DADOS				
		MÓVEIS & UTENSÍLIOS				
		EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA				
		INSTALAÇÕES COMERCIAIS				
		VEÍCULOS E ACESSÓRIOS				

## Apêndice 4 – Guia de Orçamento – Exemplo pacotes CAPEX e Viagens e Reembolsos

### PACOTE CAPEX

Verificar a necessidade de novos itens na admissão de novos funcionários na área. Além disso, verificar as atuais licenças dos funcionários para verificar a necessidade de sua renovação (manutenção).

Item	Conta	Valor	Qtde
Mouse	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	R\$ 90.00	0
Teclado	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	R\$ 94.00	0
Notebook	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	R\$ 4,400.00	0
Monitor	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	R\$ 590.00	0
Cabo HDMI/VGA	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	R\$ 15.00	0
Cadeira	MÓVEIS & UTENSÍLIOS	R\$ 730.00	0
Suporte notebook	MÓVEIS & UTENSÍLIOS	R\$ 38.00	0
Suporte monitor	MÓVEIS & UTENSÍLIOS	R\$ 60.00	0
Material de expediente	MÓVEIS & UTENSÍLIOS	R\$ 20.00	0
Mesa	MÓVEIS & UTENSÍLIOS	R\$ 1,050.00	0
Estação de trabalho	MÓVEIS & UTENSÍLIOS	R\$ 10,500.00	0
Licença/Manutenção Office 365	FERRAMENTAS	R\$ 1,050.00	0
Licença/Manutenção CRM Basic	FERRAMENTAS	R\$ 2,925.60	0
Licença/Manutenção CRM Pro	FERRAMENTAS	R\$ 3,150.00	0
Licença/Manutenção Team Viewer	FERRAMENTAS	R\$ 2,198.00	0
Licença/Manutenção Visual Studio	FERRAMENTAS	R\$ 2,495.00	0

<b>TOTAL MÓVEIS</b>	<b>R\$ -</b>
<b>TOTAL INFORMÁTICA</b>	<b>R\$ -</b>
<b>TOTAL FERRAMENTAS</b>	<b>R\$ -</b>

### VIAGENS E REEMBOLSOS

Passagens Aéreas (ida e volta)		Táxis		Aluguel de Carro		Diária	
Trecho	Média \$	Trecho	Média \$	Local de retirada	Diária	Região	Valor
Poa X CGH	R\$ 810.00	Accera SL X Aeroporto	R\$ 90.00	Principais aeroportos	R\$ 96.31	Região sul	Até R\$ 60,00
Poa X GRU	R\$ 580.00	Aeroporto CGH X Accera SP	R\$ 30.00			Região Sudeste	Até R\$ 80,00
Poa X Rio	R\$ 800.00	Aeroporto GRU X Accera SP	R\$ 160.00			Internacional	Até US\$ 40,00
Poa X JOL	R\$ 600.00	Aeroporto CGH X APTO SP	R\$ 30.00				
Poa X CWB	R\$ 530.00	Aeroporto GRU X APTO SP	R\$ 160.00				
Poa X Bogotá	R\$ 2,500.00	Accera SP X APTO SP	R\$ 10.00				
Poa X BH	R\$ 750.00						

Diária de hotel	R\$	270.00
km rodado	R\$	0.60
pedágio	de acordo com região	
Estacionamento	de acordo com região	

## Apêndice 5 – Colunas da planilha de acompanhamento mensal

Mês	Nome Centro de Custo	Conta Contábil	Nome Conta Contábil	Pacote	Budget	Forecast	Realizado	Diferença Budget	Diferença Forecast	Atingimento do Budget	Atingimento do Forecast	Ação	Comentários
abril-16	Gestão - V&D	1.3.2.1.02	CONSTRUÇÕES E BENFEITORIAS	CAPEX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%		
abril-16	Gestão - V&D	1.3.2.1.04	FERRAMENTAS	CAPEX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%		
abril-16	Gestão - V&D	4.1.1.1.07	ALIMENTAÇÃO	RH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%		
abril-16	Gestão - V&D	4.1.1.1.08	ASSISTENCIA MEDICA E ODONT	RH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%		
abril-16	Gestão - V&D	4.1.1.1.09	PRO LABORE	RH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%		
abril-16	Gestão - V&D	4.1.1.1.14	BENEFICIOS A FUNCIONÁRIOS	RH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%		
abril-16	Gestão - V&D	4.1.1.1.17	BONUS E GRATIFICAÇÕES	RH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%		
abril-16	Gestão - V&D	4.1.2.1.01	ALUGUEIS E CONDOMINIOS	ALUGUEIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%		

## Apêndice 6 – Plano de ação do acompanhamento

Mês	Nome Centro de Custo	Conta Contábil	Nome Conta Contábil	Pacote	Ação proposta	Responsável	Resultado esperado	Status
abril-16	Gestão - V&D	1.3.2.1.02	CONSTRUÇÕES E BENFEITORIAS	CAPEX				
abril-16	Gestão - V&D	1.3.2.1.04	FERRAMENTAS	CAPEX				
abril-16	Gestão - V&D	4.1.1.1.07	ALIMENTAÇÃO	RH				
abril-16	Gestão - V&D	4.1.1.1.08	ASSISTENCIA MEDICA E ODONT	RH				

## 8. ANEXOS

### Anexo 1 – Plano de contas que farão parte da sistemática

Conta principal	Nome	Tipo de conta principal	Categoria de conta principal
1.3.2	IMOBILIZADO	Total	
1.3.2.1	BENS EM OPERAÇÃO	Total	
1.3.2.1.01	TERRENOS	Ativo	ATIVOSIMOB
1.3.2.1.02	CONSTRUÇÕES E BENFEITORIAS	Ativo	ATIVOSIMOB
1.3.2.1.03	MÁQUINAS, APARELHOS E EQUIPAMENTOS	Ativo	ATIVOSIMOB
1.3.2.1.04	FERRAMENTAS	Ativo	ATIVOSIMOB
1.3.2.1.05	EQUIPAMENTOS PARA COMUNICAÇÃO DE DADOS	Ativo	ATIVOSIMOB
1.3.2.1.06	MÓVEIS & UTENSÍLIOS	Ativo	ATIVOSIMOB
1.3.2.1.07	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	Ativo	ATIVOSIMOB
1.3.2.1.08	INSTALAÇÕES COMERCIAIS	Ativo	ATIVOSIMOB
1.3.2.1.09	VEÍCULOS E ACESSÓRIOS	Ativo	ATIVOSIMOB
3.2	RECEITAS FINANCEIRAS	Total	
3.2.1	RENDIMENTOS DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Total	
3.2.1.1	RENDIMENTOS DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Total	
3.2.1.1.01	RENDIMENTO DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Receita	RECEITASFIN
3.2.2	JUROS E DESCONTOS	Total	
3.2.2.1	JUROS E DESCONTOS	Total	
3.2.2.1.01	DESCONTOS OBTIDOS	Receita	RECEITASFIN
3.2.2.1.02	JUROS COBRADOS	Receita	RECEITASFIN
3.2.3	VARIAÇÃO CAMBIAL	Total	
3.2.3.1	VARIAÇÃO CAMBIAL	Total	
3.2.3.1.01	VARIAÇÃO CAMBIAL ATIVA	Lucros e perdas	RECEITASFIN
3.3	OUTRAS RECEITAS	Total	
3.3.1	OUTRAS RECEITAS	Total	
3.3.1.1	OUTRAS RECEITAS	Total	
3.3.1.1.01	RECUPERAÇÃO DE DESPESAS	Receita	OUTRASREC
3.3.1.1.02	OUTRAS RECEITAS	Receita	OUTRASREC
4	DESPESAS	Total	
4.1	DESPESAS OPERACIONAIS	Total	
4.1.1	DESPESA DE PESSOAL	Total	
4.1.1.1	DESPESA DE PESSOAL	Total	
4.1.1.1.01	SALARIOS	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.02	13O SALARIO	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.03	PREVIDENCIA SOCIAL	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.04	FGTS	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.05	VALE TRANSPORTE	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.06	ESTAGIOS REMUNERADOS	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.07	ALIMENTAÇÃO	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.08	ASSISTENCIA MEDICA E ODONT	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.09	PRO LABORE	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.10	HORAS EXTRAS	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.11	PROVISÃO DE FERIAS	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.12	PROVISAO 13 SALARIO	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.13	AVISO PREVIO	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.14	BENEFICIOS A FUNCIONÁRIOS	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.15	AUXILIO CRECHE	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.16	QUINQUENIO	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.17	BONUS E GRATIFICAÇÕES	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.18	COMISSÕES	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.19	PROV FGTS S/ FERIAS	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.20	PROV INSS S/ FERIAS	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.21	PROV FGTS 13 SALARIO	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.22	PROV INSS 13° SALARIO	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.23	ADICIONAL NOTURNO	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.24	AXULIO EDUCACÃO	Despesa	DESPSAL
4.1.1.1.25	AUX. FARMACIA	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.26	INDENIZAÇÕES	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.27	AD. INSALUBRIDADE	Despesa	OUTRASDESPFUNC
4.1.1.1.28	PROVISÃO NAT.TRABALHISTA	Despesa	OUTRASDESPFUNC

4.1.2	DESPESAS GERAIS	Total	
4.1.2.1	DESPESAS GERAIS	Total	
4.1.2.1.01	ALUGUEIS E CONDOMINIOS	Despesa	DESPALUG
4.1.2.1.02	SERVIDORES DE DADOS -NUVEM	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.03	ASSESSORIA CONTÁBIL E FISCAL	Despesa	SERVTERC
4.1.2.1.04	ASSESSORIA DE RH	Despesa	SERVTERC
4.1.2.1.05	SERVIÇOS PRESTADOS P. JURÍDICA	Despesa	SERVTERC
4.1.2.1.06	MATERIAL DE EXPEDIENTE	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.07	REFEIÇÕES	Despesa	DESPVIAG
4.1.2.1.08	MENSALIDADES E ANUIDADES	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.10	FEIRAS E EVENTOS	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.11	MAT HIGIENE E LIMPEZA	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.12	ESTACIONAMENTO/PEDÁGIO	Despesa	DESPVIAG
4.1.2.1.13	COMBUSTIVEL	Despesa	DESPVIAG
4.1.2.1.14	COPA E COZINHA	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.15	CORREIO E MALOTES	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.16	VIGILANCIA E SEGURANÇA	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.17	MANUT E REPAROS DE INSTALAÇÕES	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.18	DESPESAS C/LOCOMOÇÃO	Despesa	DESPVIAG
4.1.2.1.19	BENS PEQUENO VALOR	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.20	MAT DE CONSUMO	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.21	MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.22	ASSINATURAS/JORNAIS/REVISTAS	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.23	SEGUROS	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.24	DESPESAS C/VIAGENS	Despesa	DESPVIAG
4.1.2.1.25	LOCAÇÃO DE BENS	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.26	CURSOS E TREINAMENTOS	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.28	ENTIDADES E ASSOCIAÇÕES	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.29	ENERGIA ELETRICA	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.30	PATROCINIOS	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.31	COMISSÕES S/SOFTWARE	Despesa	COMISSÕES
4.1.2.1.32	FRETES E TRANSP	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.33	CONFRATERNIZAÇÕES	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.34	TELEFONE	Despesa	DESPADM
4.1.2.1.35	SERVIÇOS PRESTADOS P.FÍSICA	Despesa	SERVTERC
4.1.2.1.36	BRINDES	Despesa	DESPADM
4.1.2.1.37	REEMBOLSO DESP.ASS.TECNICA	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.38	UNIFORMES	Despesa	DESPADM
4.1.2.1.39	PROPAGANDA E PUBLICIDADE	Despesa	DESPADM
4.1.2.1.40	MATERIAL GRÁFICO	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.41	DESPESAS ERP	Despesa	DESPPOP
4.1.2.1.42	DESPESAS PUBLICAÇÕES	Despesa	DESPPOP
4.1.3	DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	Total	
4.1.3.1	DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	Total	
4.1.3.1.01	DEPRECIÇÃO	Despesa	DESPSDEPR
4.1.3.1.02	AMORTIZAÇÃO	Despesa	AMORTATIVINTAN
4.2	DESPESAS TRIBUTÁRIAS	Total	
4.2.1	DESPESAS TRIBUTÁRIAS	Total	
4.2.1.1	DESPESAS TRIBUTÁRIAS	Total	
4.2.1.1.01	IPTU	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.02	IPVA	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.03	IOF	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.04	MULTAS FISCAIS	Despesa	DESPJUROS
4.2.1.1.05	COFINS S/OUTRAS RECEITAS	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.06	PIS S/OUTRAS RECEITAS	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.07	IRPJ S/APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.08	IMPOSTOS E TAXAS DIVERSAS	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.09	IRRF IMP SERVIÇOS DATACENTER	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.10	PIS IMP SERVIÇOS DATACENTER	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.11	COFINS IMP SERVIÇOS DATACENTER	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.12	CIDE IMP SERVIÇOS DATACENTER	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.1.1.13	PROV. NAT.FISCAL	Despesa	DESPIMPOSTOS
4.2.2	TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	Lucros e perdas	
4.2.2.1	IMPOSTO DE RENDA	Lucros e perdas	
4.2.2.1.01	IMPOSTO DE RENDA CORRENTE	Lucros e perdas	DESPSIRCS
4.2.2.1.02	IMPOSTO DE RENDA DIFERIDO	Lucros e perdas	DESPSIRCS
4.2.2.2	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	Lucros e perdas	
4.2.2.2.01	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL CORRENTE	Lucros e perdas	DESPSIRCS
4.2.2.2.02	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDO	Lucros e perdas	DESPSIRCS

4.3	DESPEAS FINANCEIRAS	Total	
4.3.1	JUROS SOBRE EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	Total	
4.3.1.1	JUROS SOBRE EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	Total	
4.3.1.1.01	JUROS PASSIVOS	Despesa	DESPFINJUR
4.3.1.1.02	DEPESAS FINANCEIRAS	Despesa	DESPFIN
4.3.2	JUROS E DESCONTOS	Total	
4.3.2.1	JUROS E DESCONTOS	Total	
4.3.2.1.01	JUROS DE MORA	Despesa	DESPFIN
4.3.2.1.02	DESCONTOS CONCEDIDOS	Despesa	DESPFIN
4.3.2.1.03	PERDA RECBTO DE CREDITOS	Despesa	DESPFIN
4.3.3	VARIAÇÃO CAMBIAL	Total	
4.3.3.1	VARIAÇÃO CAMBIAL	Total	
4.3.3.1.01	VARIAÇÕES CAMBIAIS PASSIVAS	Despesa	DESPFIN