



# GUIA PRÁTICO PARA ELABORAÇÃO DO SEU ORÇAMENTO ESTRATÉGICO.

E-book produzido em colaboração com Carlos Bueno, Consultor de Planejamento Estratégico, Financeiro e M&A da Onward.

**Argo.**  
Solutions

# INTRODUÇÃO

Planejar é parte da cultura das companhias mais bem-sucedidas. E um ponto-chave para esse sucesso é o **Orçamento Estratégico**.

O orçamento é essencial para a tomada de decisões. É necessário saber quanto custa uma ideia para saber se ela é realmente viável.

Essa é uma tarefa nada simples, precisa ser feita dentro de critérios e parâmetros alinhados com os objetivos e expectativas, para que realmente sirva de referência para a corporação. Separamos algumas dicas para auxiliar os gestores neste processo.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>04</b>
Projetos ou Ações Estratégicas precisam de um orçamento.	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>07</b>
Comece certo!	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>11</b>
Seja cético, sempre questione.	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>13</b>
ROI - O mistério do Retorno do Investimento.	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>15</b>
Retomada da economia. E agora?	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>17</b>
O que são essas estratégias?	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>21</b>
Priorize o orçamento para inovação.	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>23</b>
Alguns pontos importantes do orçamento.	

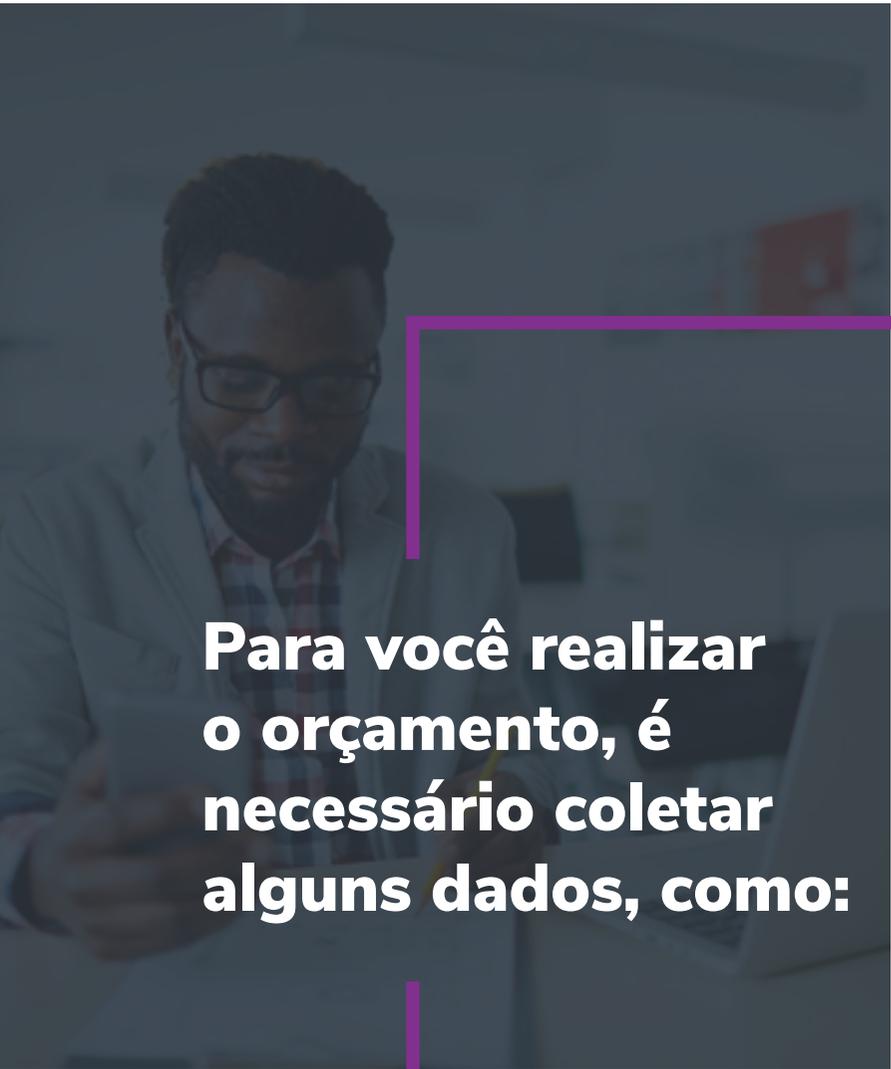
CAPÍTULO

# 01

## PROJETOS OU AÇÕES ESTRATÉGICAS PRECISAM DE UM ORÇAMENTO

Um dos grandes objetivos da gestão de uma empresa é focar na melhoria contínua, sempre procurando evoluir. Para isso são aplicados vários projetos ou ações com diferentes metas, de acordo com a necessidade interna, pressões de mercado, exigências dos consumidores e/ou avanços tecnológicos que exigem respostas e ações. O ponto em comum é que todos precisam de um orçamento estratégico para manter o equilíbrio e viabilidade dos negócios.





**Para você realizar o orçamento, é necessário coletar alguns dados, como:**

## Identificar as ações

O primeiro passo é saber quais ações serão tomadas. Para isso você vai precisar responder a seguinte pergunta:

**O que precisa ser melhorado?**

Com isso você descobre onde o seu foco deve ser direcionado, e o que deve ser orçado com exatidão.

## Corresponder precisão à decisão

Após saber quais ações estratégicas devem ser tomadas para alcançar seu objetivo de melhoria, é necessário garantir precisão ao seu orçamento.

O único modo para fazer um orçamento preciso é conhecendo o maior volume de dados possíveis. **Quanto maior o volume de informação você possuir, mais preciso será o orçamento.**

- Analisar orçamentos antigos;
- Utilizar planilhas de dados;
- Acessar informações contábeis;
- Realizar comparações, etc.

# Classifique as ações por prioridade

Na hora de fazer o orçamento estratégico, você precisa saber quais ações são mais importantes e quais são interessantes, mas não essenciais.

Para isso você deve fazer uma lista, separe as ações em duas categorias, “**Obrigatórias**” e “**Nice to have**”.



OBRIGATÓRIAS	NICE TO HAVE
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____

## Orçar

Com isso, você já sabe o que deve ser feito, já tem todos os dados que precisa e sabe quais ações conseguirá implementar.

Agora falta colocar a mão na massa e montar o seu orçamento, com precisão e boa organização.

CAPÍTULO

# 02

## COMECE CERTO!

Na seção anterior aprendemos um pouco sobre como começar um orçamento de projetos ou ações estratégicas. Agora vamos ver algumas dicas de como preparar o orçamento de sua empresa.





## Defina algumas metas

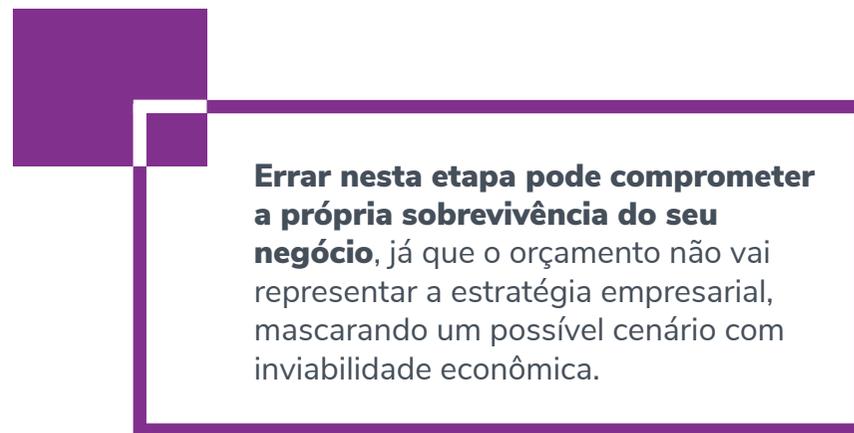
O primeiro passo é definir e listar algumas metas que você espera alcançar no período do orçamento. Algo entre **3 a 5 metas** já são o suficiente.

Na hora de escolher essas metas se certifique de que elas se alinham com as prioridades de sua empresa. Desse modo o seu orçamento estratégico terá um direcionamento mais realista.



## Alinhamento estratégico

Após definir as metas é fundamental ter certeza de que elas seguem a mesma estratégia da empresa. Essa etapa é **muito importante**, pois se você errar nesse alinhamento vai colocar energia e recursos em algo pouco relevante no momento.



**Errar nesta etapa pode comprometer a própria sobrevivência do seu negócio**, já que o orçamento não vai representar a estratégia empresarial, mascarando um possível cenário com inviabilidade econômica.

## Defina prazos

O mercado é sempre muito volátil e, mesmo que o seu orçamento seja perfeitamente realizado, chegará uma hora que vai estar desatualizado e não poderá mais ser utilizado.

Além disso, muitos orçamentos são realizados para projetos específicos, após o término do projeto, o orçamento deve ser encerrado para não ser utilizado por engano.

Então sempre defina um prazo para que o seu orçamento estratégico seja válido, e também defina datas para revisão de orçamento, principalmente em casos de longos períodos de investimentos.



## Defina suas projeções



Um orçamento é um documento estratégico que auxilia os gestores a tomarem decisões. É importante definir e detalhar muito bem quais projeções você está utilizando e quais os resultados esperados. Isso permite uma melhor comunicação entre as partes envolvidas e mais assertividade na execução. É importante manter a integração entre as metas e os recursos necessários para a sua realização.

## Quantifique as projeções



Saber apresentar os resultados e as projeções de um orçamento é tão importante quanto realizar o próprio orçamento.

O seu documento deve ser capaz de ser autoexplicativo. Para isso você pode utilizar vários elementos como gráficos, comparativos e até exemplificar cenários. Foque em tornar simples e de fácil compreensão.

CAPÍTULO

# 03

## SEJA CÉTICO, SEMPRE QUESTIONE

O orçamento estratégico ajuda a tomar decisões baseado em projeções de um futuro próximo. Porém nunca confie de olhos fechados nesses dados, já que o mercado pode mudar drasticamente de um dia para outro.

Então separamos uma série de perguntas que você sempre deve fazer.



## Os preços vão se manter?

Quando iniciamos o trabalho sempre analisamos os valores atuais dos produtos e serviços.

Porém os preços podem mudar, você deve analisar se a situação atual é de instabilidade ou se o preço não irá sofrer grandes mudanças em pouco tempo. Busque opiniões, analise os setores, monte diversos cenários.

## Quanto custa manter o cliente atual?

Outro dado importante é saber quando o seu cliente custa para você mantê-lo. Isso ajuda a decidir se vale mais a pena buscar novos clientes ou sua estratégia deve focar em fidelizar os clientes atuais.

## Quanto essas iniciativas custam?

Você deve identificar quanto custa aplicar e manter as iniciativas que você está colocando no orçamento. E lembre-se de contabilizar o valor das consequências dessas iniciativas também.

Por exemplo, se você pretende mudar para um fornecedor mais barato, a qualidade do seu produto vai diminuir? Qual o impacto da redução de qualidade nas vendas?

## Serão necessários treinamentos?

Uma demanda repentina, que exija uma equipe de campo qualificada, quanto custaria?

Cursos e seminários podem ser muito bons em termos de transmissão de conhecimento para a sua equipe. E isso também deve constar em seu orçamento para não ter uma surpresa de última hora.

CAPÍTULO

# 04

## ROI - O MISTÉRIO DO RETORNO DO INVESTIMENTO

Para realizar o orçamento estratégico, além do levantamento de dados e de custos, você também deve calcular o Retorno do Investimento.

É esse fator que, muitas vezes, vai definir se uma estratégia é ou não é viável.



## Como estimar o retorno?

Estimar o retorno pode parecer um mistério para muitos gestores, já que é muito difícil pensar no valor que um investimento pode trazer mesmo antes de aplicá-lo.

Mas existe um modo simplificado em que sua equipe pode trabalhar, confira:



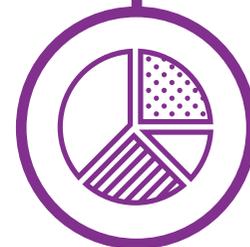
### **Determine a saída de caixa inicial:**

Com o orçamento que você já realizou até aqui você vai saber que o valor inicial a ser investido.



### **Estime os fluxos de caixa:**

Todo investimento vai ser realizado com foco em metas específicas. Você precisa identificar o retorno mínimo que sua empresa precisa e os prazos do investimento.



### **Avalie a viabilidade do investimento:**

Analise os dados e decida se o investimento é positivo, neutro, inviável ou até desnecessário.

CAPÍTULO

# 05

## RETOMADA DA ECONOMIA. E AGORA?

Após a crise econômica que atravessamos nos últimos anos, estamos vivendo a retomada da economia.

Nesse novo cenário fica até difícil saber o que fazer em seguida, por isso separamos algumas estratégias para você aplicar em sua empresa e prever no orçamento estratégico:





**Posicione-se em segmentos de mercado de alto crescimento;**



**Aumente o investimento em P&D;**



**Redefina suas metas e KPIs;**



**Defina a necessidade de capital para o crescimento;**



**Repense terceirização;**



**Treine sua equipe;**



**Mantenha o foco na produtividade;**



**Prepare-se para a inflação.**

CAPÍTULO

# 06

## O QUE SÃO ESSAS ESTRATÉGIAS?

As estratégias de retomada da economia são desenvolvidas para aproveitar o momento de crescimento, porém sempre com o pé no chão para não apostar muito alto.





## **Posicione-se em segmentos de mercado de alto crescimento**

A retomada da economia e as novas tecnologias que surgiram nos últimos anos criaram segmentos do mercado que crescem rapidamente. Essa estratégia consiste em acompanhar as tendências de crescimento para você se posicionar e pegar carona nessa expansão de negócios.



## **Aumente o investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)**

Em época de crise um dos primeiros setores a cortar gastos no orçamento estratégico é o de pesquisa e desenvolvimento, já que muitas empresas estão mais preocupadas em sobreviver do que inovar. Na retomada do mercado uma estratégia é investir justamente nesse setor, promovendo o desenvolvimento de novos produtos e pesquisas relevantes para o seu segmento de mercado.



## **Redefina suas metas e KPIs**

A sua empresa pode precisar adequar as suas metas para que elas fiquem mais consistentes com a realidade do mercado. E como você vai redefinir as metas, também vai precisar repensar em suas estratégias para avaliar os resultados das ações. Isto é, será necessário redefinir os KPIs.



## Defina a necessidade de capital para o crescimento

Com a retomada do mercado, um dos focos da sua empresa deve ser crescer e aumentar a sua competitividade. Porém isso não vem de graça, é necessário investir em equipamentos e recursos.

Você deve definir quanto capital será necessário para esse crescimento, identificando estratégias para levantar esse dinheiro sem prejudicar as contas da empresa.



## Repense a terceirização

Terceirizar alguns serviços pode ser vantajoso em alguns casos, mas não em todos. Você deve identificar em quais setores o custo da terceirização é mais relevante do que o investimento em equipe própria.



## Prepare-se para a inflação

Na recuperação do mercado, a oferta tende a diminuir enquanto a procura tende a aumentar. Ou seja, as pessoas começam a comprar mais e o mercado que estava desaquecido não tem oferta para todos os clientes. Isso faz o preço subir, tanto dos seus produtos como dos insumos e materiais que você utiliza. Leve isso em consideração na hora de criar e analisar o seu orçamento.



## Treine sua equipe

Outra estratégia para acompanhar a retomada do mercado é investir em cursos e treinamentos para a sua equipe. Formando um quadro de funcionários mais qualificado.

Para analisar a viabilidade dessa estratégia você deve comparar as vantagens financeiras de ter uma equipe qualificada com o custo de investimento do curso.

CAPÍTULO

# 07

## PRIORIZE O ORÇAMENTO PARA INOVAÇÃO

O investimento em inovação, muitas vezes, é considerado um gasto desnecessário. Porém isso não é verdade, são as novas tecnologias e produtos inovadores que ganham o mercado.

Então em seu orçamento estratégico já separe recursos para esse fim. As companhias mais inovadoras destinam 60% dos recursos para os custos operacionais e 40% para as mudanças, inovações e preparação para o futuro.



**Além disso, o seu planejamento pode focar em outros itens, como:**



Identificar os problemas do dia a dia que podem ser resolvidos;



Tornar a lista de prioridade flexível, permitindo que ações importantes tenham preferência sobre ações urgentes;



Criar uma gestão de inovações para acompanhar e direcionar os investimentos nessa área.

CAPÍTULO

# 08

## ALGUNS PONTOS IMPORTANTES DO ORÇAMENTO.

Por fim, a ideia de que o gestor ou só o setor financeiro tem a total responsabilidade pelo orçamento estratégico é errônea. Cada departamento e cada profissional tem sua contribuição, seja na identificação de dados para compor a base informativa do orçamento ou pelo auxílio nas projeções.





**A execução é  
responsabilidade de  
todos. Por isso aprimore  
a informação e invista  
nos pontos focais.**



A **Argo Solutions** é uma empresa **líder em tecnologia** na **América Latina**, desenvolvendo soluções que facilitam a gestão de despesas e viagens corporativas. Nosso time está empenhado em **simplificar a rotina dos nossos clientes**, proporcionando uma **experiência eficiente, inovadora e diferenciada**.

**Garanta mais organização e o cumprimento da política de gastos corporativos de sua empresa.**

A photograph of an office interior with a purple color scheme. In the background, a large "Argo Solutions" logo is mounted on a perforated metal wall. In the foreground, there are several potted plants and a large, round, orange cushion.

**FALE COM UM ESPECIALISTA!**