



**Engenharia  
Consultiva**

# Gestão Orçamentária de Empreendimentos

José Messias Viegas Alves  
Alonso Mazini Soler

# ÍNDICE

**INTRODUÇÃO**

**1. ESTRUTURAÇÃO  
ORÇAMENTÁRIA**

**2. CONTROLE  
ORÇAMENTÁRIO**

**3. MANUTENÇÃO  
ORÇAMENTÁRIA**

**4. CONCLUSÕES**

**5. QUEM SOMOS E COMO  
PODEMOS AJUDÁ-LO**

**Gestão Orçamentária  
de Empreendimentos**



# INTRODUÇÃO

## 1. OBJETIVOS DESTE E-BOOK

Este e-book descreve **processos e diretrizes da Gestão Orçamentária** (estruturação, controle e manutenção orçamentária) de Empreendimentos de Construção, visando equalizar a coleta e a alimentação de bases de dados, o uso padronizado de sistemas de informação, bem como a consolidação e a análise (situação, progresso e previsão) do desempenho dos custos, permitindo a tomada de decisões mais adequadas ao sucesso dos empreendimentos.

## 2. APLICAÇÃO

Os processos e diretrizes da gestão orçamentária (estruturação, controle e manutenção orçamentária) identificados neste e-book são aplicáveis aos Empreendimentos de Construção de modo geral, independentemente de especificidades dos setores de negócios (público ou privado, infraestrutura, energia, aeroespacial e defesa, agronegócio, máquinas e equipamentos, petróleo e gás natural, serviços etc...), concebidos através das modalidades de contratos diretos ou de participações em consórcios.

## 3. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A Gestão Orçamentária eficiente é um dos principais fundamentos que contribuem para o alcance dos resultados financeiros de um Empreendimento de Construção. A padronização dos processos e diretrizes da Gestão Orçamentária visa conferir maior previsibilidade e transparência à contabilização dos resultados dos empreendimentos, facilitando e agilizando a tomada de decisões relacionadas aos seus custos.

## 4. FOCO E RESULTADOS ESTRATÉGICOS DESEJADOS

Foco: Estruturação, controle e manutenção do orçamento de custos de Empreendimentos de Construção

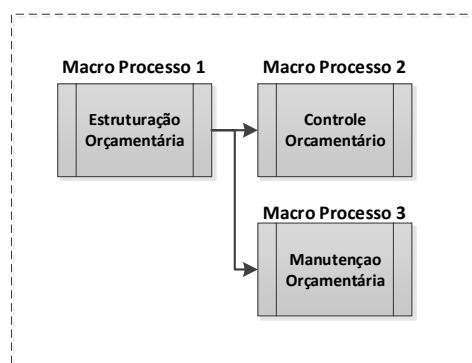
Resultados desejados da gestão orçamentária dos Empreendimentos de Construção: Maior previsibilidade e transparência à contabilização dos resultados dos empreendimentos, facilitando e agilizando a tomada de decisões relacionadas aos seus custos.

## 5. PROCESSOS E FLUXO DE ATIVIDADES DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A Gestão Orçamentária dos Empreendimentos de Construção desdobra-se em três grandes macroprocessos:

- **Estruturação Orçamentária;**
- **Controle Orçamentário;**
- **Manutenção Orçamentária.**

Essa divisão segue uma nomenclatura lógica, internacionalmente aceita pelas empresas do segmento de construções.



**Gestão Orçamentária  
de Empreendimentos**

# 1. Estruturação Orçamentária

## MACRO PROCESSO 1: ESTRUTURAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A **Estruturação Orçamentária** orienta a definição do **Plano de Contas Gerenciais (Contas de Controle – CC)** e a elaboração das **Figuras Orçamentárias iniciais (Linhas de Base de Custos e de Tendência: Orçamento Base - OB e Orçamento Ativo - OA, respectivamente)** que serão utilizadas como fundamento de referência de custos para a pactuação das metas de resultados econômicos e financeiros do Empreendimento, bem como, para o monitoramento e controle periódicos - comparação contra o desempenho real dos custos do Empreendimento ao longo de sua execução. O fluxo de atividades do processo de Estruturação Orçamentária deve ser elaborado no início do Empreendimento como parte do seu planejamento base e deverá constituir a referência de análise de desempenho durante todo o ciclo de vida de implantação.

O fluxo contido na Figura 1 abaixo ilustra as atividades da Estruturação Orçamentária. O detalhamento das atividades e as diretrizes pertinentes ao trabalho estão mencionados na sequência.

### ESTRUTURAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

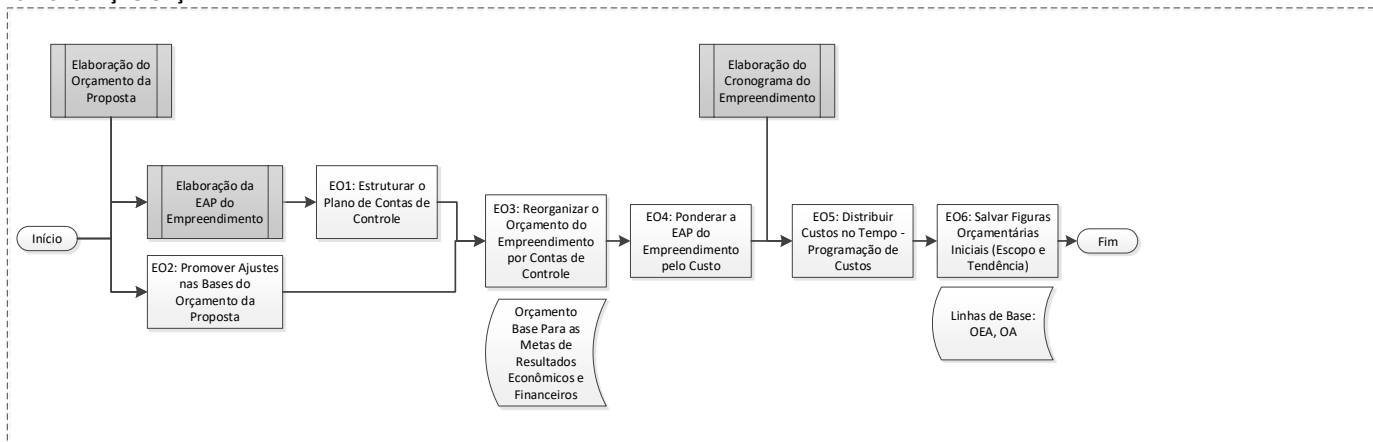


Figura 1. Fluxo de Atividades da Estruturação Orçamentária

## EO1: ESTRUTURAR O PLANO DE CONTAS GERENCIAL

O Plano de Contas Gerencial é um conjunto de código de Contas de Controle (CC), previamente estabelecido, que organiza o planejamento e a apuração de custos de um empreendimento, possibilitando o monitoramento da situação real e o controle dos desvios observados, permitindo o suporte às decisões gerenciais.

O nível de desdobramento desse Plano de Contas é definido de acordo com a necessidade de precisão no monitoramento e controle dos custos, requerida pela Equipe de Gestão do Empreendimento. É recomendado que a definição das contas de monitoramento e controle guarde relação direta com um determinado nível da Estrutura Analítica do Empreendimento (EAP de execução), observadas as dimensões:

- (i) Empreendimento (Contrato);
- (ii) Unidade Administrativa;
- (iii) Unidade Organizacional;
- (iv) Frente de Serviços e
- (v) Atividade.

A responsabilidade pela estruturação do Plano de Contas Gerencial pertence à Equipe Técnica de Gestão do Empreendimento, composta pelos responsáveis pelas Áreas de Custos e de Planejamento.

## EO2: PROMOVER AJUSTES NAS BASES DO ORÇAMENTO DA PROPOSTA

Caberá à Equipe de Gestão do Empreendimento analisar criticamente, negociar e ajustar as bases de dados que foram utilizadas na elaboração do orçamento de custos do empreendimento na fase de proposta à luz das premissas elaboradas e/ou alinhadas durante o Planejamento Base do Empreendimento: Quantitativos dos serviços contratados, composições de custos utilizadas (insumos e recursos, produtividades e custos unitários), custos indiretos aplicados, impostos e taxas (redutores de receitas) e contingências.

Constitui prioridade do Gerente do Empreendimento ajustar e adequar os montantes utilizados na elaboração do orçamento da proposta, de modo a viabilizá-los na execução do empreendimento. No caso da observância de desvios e problemas significativos nas premissas do orçamento da proposta, o Gerente do Empreendimento deverá confrontar as informações, dar transparência às divergências, discutir e negociar os ajustes necessários com as Equipes Comercial e Técnica que foram responsáveis pela elaboração do orçamento da proposta.

As novas premissas de cálculo dos custos serão então aplicadas e utilizadas na elaboração do Orçamento Base (OB) do Empreendimento, constituindo-se na linha base de monitoramento e controle do desempenho do empreendimento.

### **EO3: REORGANIZAR O ORÇAMENTO DO EMPREENDIMENTO PELO PLANO DE CONTAS GERENCIAL (POR CC)**

O custo total estimado do empreendimento, expresso no Orçamento Base (OB), deverá ser reorganizado de modo a atender integralmente o detalhamento definido pelo conjunto de Contas de Controle (CC) que compõem o Plano de Contas Gerencial estruturado para o empreendimento. Desse modo, cada conta de controle passará a dispor de uma estimativa de custos planejada, constituindo referências para o controle de custos durante a execução do empreendimento (vide, Macro - Processo 2: Controle Orçamentário).

Caberá ao responsável pelo controle de custos alocado ao empreendimento, sob a orientação da Gerência de Planejamento, a reorganização do orçamento de custos.

### **EO4: PONDERAR A EAP DO EMPREENDIMENTO PELO CUSTO**

Considerando que a definição do Plano de Contas Gerencial guarda relação direta com um determinado nível da Estrutura Analítica do Empreendimento (EAP de execução), caberá à Equipe de Técnica do empreendimento (planejamento e custos) reponderar a EAP através dos custos ajustados para cada uma de suas contas de monitoramento e controle.

A ponderação da EAP pelos custos estimados será a base da avaliação mensal do indicador de desempenho de serviços executados durante a implantação do empreendimento.



## **EO5: DISTRIBUIR CUSTOS NO TEMPO - PROGRAMAÇÃO DE CUSTOS**

Considerando que as atividades da EAP serviram de base para a elaboração do cronograma do empreendimento e, que a tais atividades passaram a estar associadas às estimativas de custos de acordo com as contas de monitoramento e controle definidas, pode-se distribuir os custos no tempo e, de modo acumulado, extrair a curva de custos estimados do empreendimento (Curva “S” de Custos – Programação de Custos do Empreendimento).

## **EO6: SALVAR FIGURAS ORÇAMENTÁRIAS INICIAIS (ESCOPO E TENDÊNCIA)**

A curva de custos estimados (Curva “S” de Custos – Programação de Custos do Empreendimento) constitui o primeiro registro de ambas as Figuras Orçamentárias iniciais do Empreendimento (Linhas de Base: Orçamento Escopo Atual - OEA e Orçamento Ativo - OA, respectivamente) que serão utilizadas como fundamento de referência de custos para a pactuação das metas econômicas e financeiras do empreendimento, bem como, para o monitoramento e controle periódicos (comparação contra o desempenho real dos custos do Empreendimento ao longo do correspondente ciclo de execução).

**Gestão Orçamentária  
de Empreendimentos**

## **2. Controle Orçamentário**

## MACRO PROCESSO 2: CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O **Controle Orçamentário** orienta a **apuração e a apropriação dos custos reais** realizados pelo empreendimento durante períodos pré-definidos, bem como a sua comparação contra as figuras orçamentárias de referência (Linhas de Base OEA e OA), culminando na elaboração de relatórios baseados nos resultados da aplicação da Técnica do Valor Agregado (TVA). O fluxo de atividades do Controle Orçamentário tem periodicidade mensal e fornece estatísticas de desempenho dos custos (situação, progresso e tendência) que norteiam a tomada de decisões de eficiência do Empreendimento.

O fluxo contido na Figura 2 abaixo ilustra as atividades do Controle Orçamentário. O detalhamento das atividades e as diretrizes pertinentes ao trabalho estão mencionados na sequência.

### CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

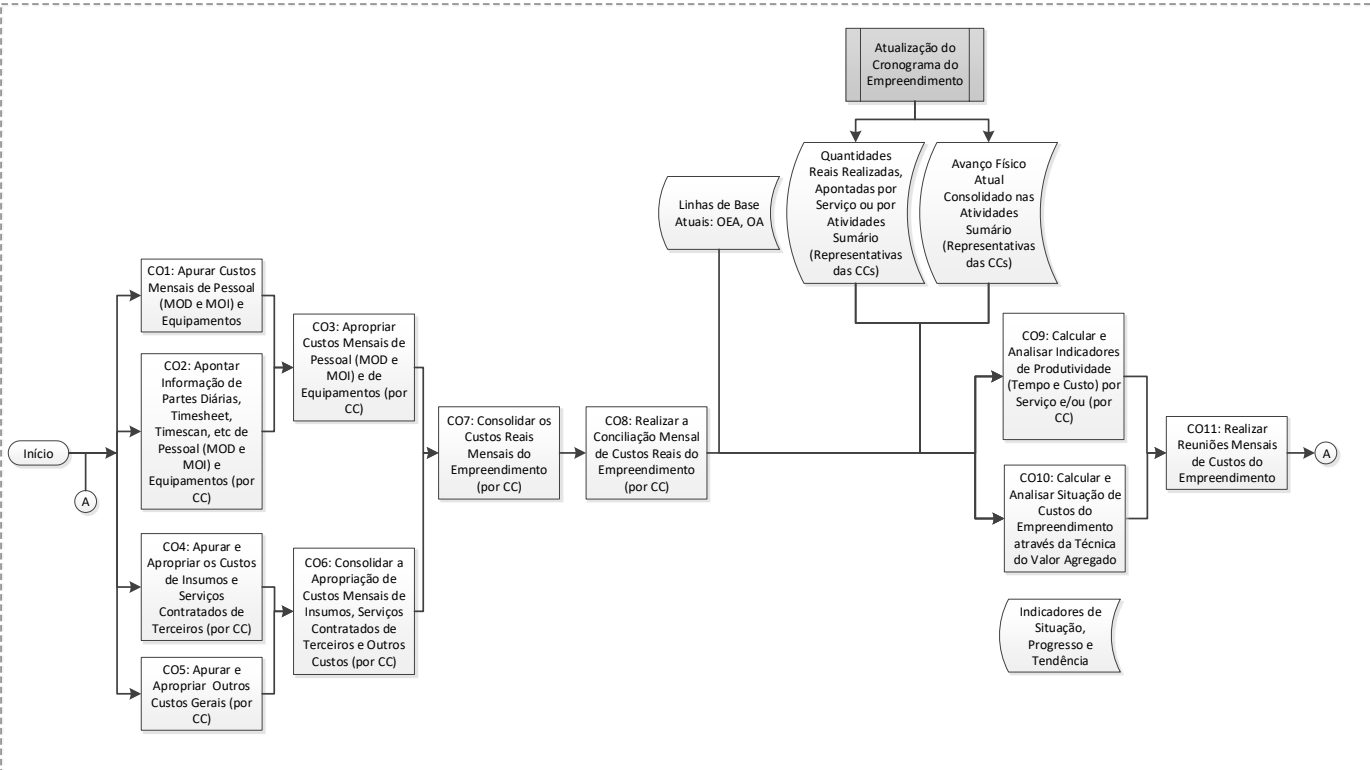


Figura 2. Fluxo de Atividades do Controle Orçamentário

## **CO1: APURAR CUSTOS MENSAIS DE PESSOAL (MOD E MOI) E EQUIPAMENTOS**

A área de Pessoal do empreendimento fecha a Folha de Pagamento (salários, encargos e provisionamentos) e a disponibiliza para consulta, estruturada por código de funcionário (diretos e indiretos). A folha de pagamento é subdividida por grupos de custos (salário, 13º, férias etc.)

A área de Gestão de Equipamentos do empreendimento fecha o custo mensal de cada equipamento (operação, manutenção, serviços de terceiros etc.) e os disponibilizam para consulta através do número de ativo do equipamento. A contabilização do valor da depreciação dos equipamentos deve ser definida pela área Contábil corporativa.

## **CO2: APONTAR INFORMAÇÃO DE PARTES DIÁRIAS, TIMESHEET, TIMESCAN, ETC. DE PESSOAL (MOD E MOI) E EQUIPAMENTOS (POR CC)**

O Setor de Apropriação do Empreendimento informa a distribuição percentual do tempo de trabalho de cada funcionário direto por conta de monitoramento e controle na qual o funcionário prestou serviço (rateio). O rateio é feito através da consolidação das informações dos resultados provenientes da coleta de dados dos relatórios de Partes Diárias, Timesheet, TimeScan, etc.

Quanto aos funcionários indiretos, 100% de seu tempo de trabalho deve ser apontado em uma única conta de monitoramento e controle associada à correspondente função (ou agrupamento funcional) ou, o Setor de Apropriação do empreendimento informa o rateio percentual entre áreas, atendendo a critério de rateio previamente definido

O mesmo tratamento dado aos funcionários diretos pode ser observado em relação aos equipamentos. O Setor de Apropriação informa a distribuição percentual do tempo de trabalho de cada equipamento por conta de monitoramento e controle na qual o equipamento foi usado (rateio). O rateio é feito através da consolidação das informações dos resultados provenientes da coleta de dados dos relatórios de Partes Diárias, TimeScan etc.

Improdutividades de equipamentos são tratadas de dois modos diferentes: (a) O custo mensal total apurado de cada equipamento, incluindo a improdutividade, é rateado nas contas de rateio informadas ou, (b) O rateio é feito apenas das horas produtivas do equipamento e a improdutividade é lançada na conta do equipamento.

### **CO3: APROPRIAR CUSTOS MENSAIS DE PESSOAL (MOD E MOI) E DE EQUIPAMENTOS (POR CC)**

Mensalmente, os custos totais de cada funcionário e de cada equipamento, através de busca dos valores mensais apurados devem ser disponibilizados dentro de estruturas de banco de dados específicas. O sistema de controle implantado deve permitir a divisão do custo total do funcionário e do equipamento pelo rateio informado pelo Setor de Apropriação e a correspondente alocação dos custos específicos nas contas de monitoramento e controle identificadas.

### **CO4: APURAR E APROPRIAR OS CUSTOS DE INSUMOS E SERVIÇOS CONTRATADOS DE TERCEIROS (POR CC)**

Insumos materiais e serviços de terceiros respondem de modo semelhante em relação à apuração e a apropriação de seus custos.

No que tange aos serviços de terceiros a maior parte dos contratos deve ser cadastrada, aprovada e gerida de modo sistêmico e preciso. Durante o cadastramento, o escopo dos serviços contratados é desdobrado por itens de serviços, quantidades e custos unitários. A apropriação dos custos dos serviços é feita no ato do lançamento dos Serviços Executados (quantidades).

Já a apropriação de insumos deve ser feita de acordo com a forma de tramitação: direta ou através do almoxarifado.

Os insumos de aplicação direta (tais como: equipamentos, fornecimentos de energia, telefone etc.) são apropriados na chegada do título (NF). Os insumos (materiais) que tramitam pelo almoxarifado, e que portanto podem ser estocados, não são apropriados na chegada do título (NF), mas apenas quando da saída do almoxarifado para aplicação no empreendimento (obra) através de uma Solicitação ao Almoxarifado (SA).

## **CO5: APURAR E APROPRIAR OUTROS CUSTOS GERAIS (POR CC)**

Custos gerais devem ser apurados e apropriados mensalmente pelo empreendimento: Taxa de Administração Central (TA) do corporativo, Impostos sobre faturamento (redutores de receitas) e outros pequenos custos (caixa pequeno). Recomenda-se que essas apropriações sejam feitas através de ajustes gerenciais.

## **CO6: CONSOLIDAR A APROPRIAÇÃO DE CUSTOS MENSAIS DE INSUMOS, SERVIÇOS CONTRATADOS DE TERCEIROS E OUTROS CUSTOS (POR CC)**

Periodicamente, as informações dos custos dos serviços executados, por conta de monitoramento e controle, devem ser consolidadas de modo sistêmico. Os sistemas de controle implantados devem possibilitar a busca e rastreabilidade dos valores correspondentes aos serviços subcontratados operando, como recomendação, por diferença de valores acumulados. A informação de cada subcontrato deve ser coletada e levada a custo na data de lançamento dos serviços executados atendendo aos critérios de gestão econômica adotado. No que corresponde à gestão financeira, as informações devem ser coletadas tendo como referência as datas dos efetivos pagamentos.

No que tange aos insumos de aplicação direta, periodicamente, as informações das quantidades e custos dos insumos aplicados, por conta de monitoramento e controle, devem ser coletadas pelo sistema implantado, através de buscas em banco de dados estruturado e específico que pode ter como base um sistema ERP. As informações provenientes do sistema implantado devem ser coletadas e levadas a custo na data de entrada do título, atendendo a critérios econômicos.

Os insumos que tramitam pelo almoxarifado (materiais) devem ter as correspondentes informações de quantidades e de custos, este último calculado pelo custo unitário médio do item, periodicamente coletadas e levadas a custo pelo sistema implantado, por conta de monitoramento e controle, nas datas de saída do almoxarifado (conceito econômico).

## **CO6: CONSOLIDAR A APROPRIAÇÃO DE CUSTOS MENSIS DE INSUMOS, SERVIÇOS CONTRATADOS DE TERCEIROS E OUTROS CUSTOS (POR CC) -**

### **Continuação**

As apropriações relativas à Taxa de Administração Central (TA) e aos impostos sobre faturamento (reduzores de receitas) devem ser feitas através de ajustes gerenciais, utilizando-se de recursos do sistema de controle das operações implantado. Por recomendação, os pequenos custos, tais como do caixa pequeno de obra, devem ser lançados diretamente no sistema de controle em conta única correspondente.

## **CO7: CONSOLIDAR OS CUSTOS REAIS MENSIS DO EMPREENDIMENTO (POR CC)**

A apropriação periódica, por conta de monitoramento e controle, dos custos do empreendimento em suas diversas naturezas (mão de obra, equipamentos, insumos (materiais), serviços de terceiros e outros custos), irá permitir a consolidação dos custos em conformidade com o detalhamento da Estruturação Orçamentária definida.

### **CO8: REALIZAR A CONCILIAÇÃO MENSAL DE CUSTOS REAIS DO EMPREENDIMENTO (POR CC)**

A conciliação mensal dos custos apropriados, por conta de monitoramento e controle, é uma prática de análise e validação dos resultados obtidos a partir da consolidação dos lançamentos realizados nos diferentes sistemas de apoio à gestão. A área de Custos do empreendimento deve promover a conciliação dos custos de modo a garantir os valores e a apropriação adequada dos lançamentos nas contas de monitoramento e controle

### **CO9: CALCULAR E ANALISAR INDICADORES DE PRODUTIVIDADE (TEMPO E CUSTO) (POR SERVIÇO E/OU POR CC)**

A disposição das quantidades mensais de insumos, recursos, serviços executados e custos mensais, por conta de monitoramento e controle, permite à área de Custos do empreendimento calcular indicadores de produtividade por serviços e/ou por conta de monitoramento e controle. Os indicadores de produtividade apoiam a gestão do empreendimento quando comparados às premissas utilizadas na elaboração do orçamento na fase da proposta.



## **CO10: CALCULAR E ANALISAR A SITUAÇÃO DE CUSTOS DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DA TÉCNICA DO VALOR AGREGADO**

O grande diferencial da observação do fluxo de processos da orçamentação de custos do Empreendimento reside na possibilidade da aplicação da Técnica do Valor Agregado (TVA) e na avaliação da situação de desempenho do Empreendimento, através da combinação das visões físicas e econômicas: (a) Quanto custou e quanto deveria ter custado a quantidade produzida num determinado momento, (b) Quanto foi produzido com quanto deveria ter sido produzido num determinado momento.

Para tanto, o empreendimento deverá dispor, adicionalmente à apropriação de custos por conta de monitoramento e controle, dos valores correntes das Linhas de Base (OEA e OA), bem como do apontamento das quantidades reais realizadas e apontadas por serviço ou por conta de monitoramento e controle e também, do avanço físico das atividades sumário (representativas das contas aqui referenciadas).

De posse de todas essas informações, pode-se calcular mensalmente os principais índices para expressar as variações de desempenho do Empreendimento através da Técnica do valor Agregado (TVA). Como resultado da aplicação da Técnica do Valor Agregado, relatórios são elaborados visando permitir a análise da situação real e das tendências de resultados do empreendimento.

## **CO11: REALIZAR REUNIÕES MENSIS DE CUSTOS DO EMPREENDIMENTO**

De posse dos relatórios emitidos mensalmente reuniões mensais são promovidas pela área de Custos, contando com a participação do Gerente do Empreendimento e das principais áreas envolvidas com a gestão de sua implantação (Planejamento, Produção e Suprimentos), com os objetivos de analisar a situação real do Empreendimento e dar encaminhamentos aos possíveis desvios identificados.

**Gestão Orçamentária  
de Empreendimentos**

# 3. Manutenção Orçamentária



## MACRO PROCESSO 3: MANUTENÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A **Manutenção Orçamentária** orienta como lidar com **mudanças, associadas a fatos geradores internos e/ou externos** significativos, que provocam alterações nas figuras orçamentárias de referência (Linhas de Base OEA, OA) e que alteram as bases pactuadas para as expectativas de resultados econômicos e financeiros do Empreendimento. O fluxo de atividades da Manutenção Orçamentária visa prover a integridade das revisões das Figuras Orçamentárias.

O Orçamento Ativo (OA) traduz a melhor estimativa de tendência de resultado do empreendimento, atualizada em bases mensais a partir da aprovação das mudanças internas, alterações de escopo e reivindicações. Em síntese, o Orçamento Ativo (AO) totaliza o “Realizado Acumulado até o mês de competência” e o “Previsto para Conclusão”, este último considera, em sua base de cálculo, os valores aprovados correspondentes às Mudanças Internas<sup>(1)</sup> e as Alterações de Escopo<sup>(2)</sup> e Reivindicações aprovadas formalmente pelo Cliente.

Orçamento Escopo Atual (OEA): Este orçamento deve refletir o Orçamento Base (OB) adicionado das Alterações de Escopo<sup>(2)</sup> aprovadas pelo cliente. Deve considerar também as Transferências Orçamentárias<sup>(3)</sup> aprovadas no âmbito do empreendimento. Ressalta-se que no caso de Empreendimentos por Preços Unitários este orçamento deverá refletir variações de quantidades como decorrência da evolução do detalhamento do projeto de engenharia.

**Reprogramação Orçamentária:** Reavaliação global dos componentes de custo e receita do empreendimento elaborada em uma determinada data de corte com uma periodicidade definida em conformidade com o prazo global do Empreendimento (recomendável: periodicidade trimestral). A reprogramação orçamentária deve ser desenvolvida em concordância com o planejamento atualizado do Empreendimento, observados os valores efetivamente comprometidos, os indicadores de produtividade em face do progresso físico real acumulado e os custos indiretos associados ao escopo contratado, a partir do que deve ser elaborada a revisão dos custos e receitas remanescentes. A base referencial dos dados para preparação de reprogramações orçamentárias corresponde ao Orçamento Escopo Atual (OEA).

## MACRO PROCESSO 3: MANUTENÇÃO ORÇAMENTÁRIA

---

(1) Mudanças Internas correspondem aos impactos nos custos do empreendimento não cobertos por receitas. Em síntese, uma mudança interna implica em desvios orçamentários resultantes de ações de responsabilidade exclusiva da empresa contratada que decorrem de avaliações contínuas desenvolvidas durante a implantação de um empreendimento, envolvendo, principalmente, variações nos preços de fornecimentos e insumos, alterações identificadas no desenvolvimento da Engenharia, caracterizando mudanças nos quantitativos em relação à base do orçamento inicial no caso de empreendimentos contratados por Preço Global, indicadores de produtividade e análises de caminho crítico (CPM) que possam demandar planos de recuperação.

(2) Alterações de Escopo: são itens de mudança do Orçamento Base (OB) do empreendimento abrangendo variações nos limites de trabalho previstos pelo escopo contratual, na natureza dos serviços desenvolvidos pelo contratado, considerados aqui seus fornecedores e subcontratados. Quando em empreendimentos industriais com escopo EPC deve cobrir alterações nos critérios de operação ou capacidades da planta (em seus sistemas ou componentes).

(3) Transferências Orçamentárias: alterações motivadas por mudanças na estratégia de execução dos serviços, da inclusão ou exclusão de itens de custo vinculados a um determinado plano de contas ou ainda, alterações decorrentes de migrações / alterações de escopo entre pacotes de fornecimento. Uma transferência orçamentária tem saldo zero quando da totalização dos valores transferidos entre contas de controle envolvidas no processo, observadas as mesmas condições que originaram os valores apresentados no Orçamento Base do Empreendimento. Impactos positivos ou negativos são refletidos no Orçamento Ativo e, por consequência, na Reprogramação Orçamentária (quando de sua execução). Transferências orçamentárias decorrem da equidade demandada pela comparação do escopo a ser realizado por conta de controle, observadas as diferentes figuras orçamentárias.

## MACRO PROCESSO 3: MANUTENÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O fluxo contido na Figura 3 abaixo ilustra as atividades da Manutenção Orçamentária detalhadas, especificamente, para a manutenção da Linha de base do Orçamento Ativo (OA) e do Orçamento Escopo Atual (OEA). O detalhamento das atividades e as diretrizes pertinentes ao trabalho estão mencionados na sequência.

### MANUTENÇÃO ORÇAMENTÁRIA

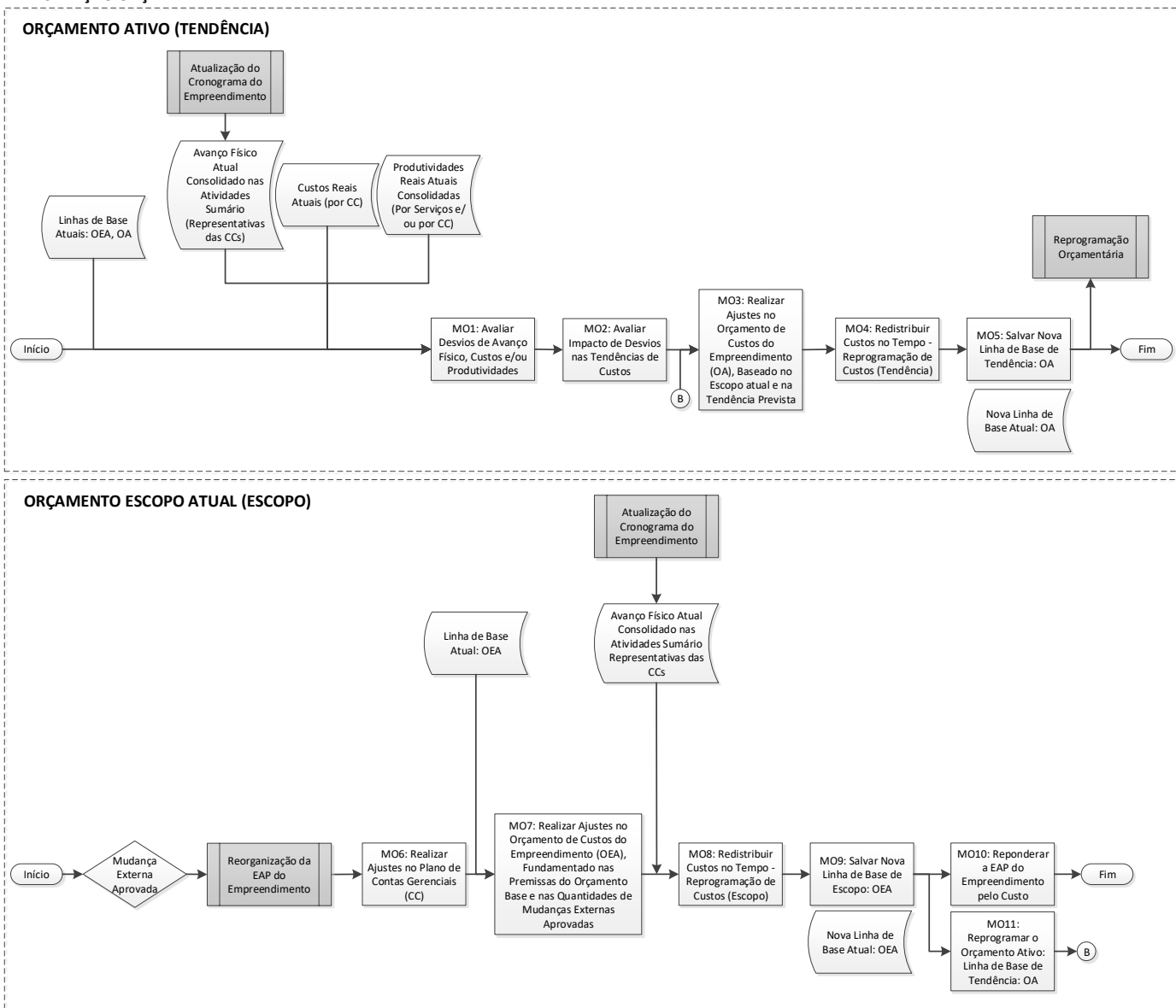


Figura 3. Fluxo de Atividades da Manutenção Orçamentária

## **MO1: AVALIAR DESVIOS DE AVANÇO FÍSICO, CUSTOS E/OU PRODUTIVIDADES**

Mensalmente, os apontamentos e relatórios consolidados de gestão permitem dar transparência à situação de custos do empreendimento. A avaliação de desvios deve ser suportada por um Programa de Gerenciamento de Mudanças.

A implantação de um Programa de Gerenciamento de Mudanças apresenta como pré-requisito o estabelecimento de uma base de dados de controle para identificação dos desvios orçamentários no decorrer da implantação do Empreendimento.

O Orçamento Escopo Atual (OEA), figura orçamentária que retrata a dinâmica de evolução do escopo contratado e o realinhamento dos custos orçados em decorrência de alterações na estratégia de execução deste escopo, respeitadas as referências dos custos que integram o Orçamento Base, constitui a referência para a validação das mudanças identificadas, aqui considerados aspectos relacionados a prazos, custos e qualidade.

O Programa de Gerenciamento de Mudanças tem seu foco na identificação antecipada de mudanças em relação à base do orçamento aprovado, promovendo contínua discussão das razões que as motivaram e a busca de alternativas de condução que possam tratar o seus impactos.

## **MO2: AVALIAR IMPACTO DE DESVIOS NAS TENDÊNCIAS DE CUSTOS**

Em continuidade à análise, caberá ainda à área de Custos, avaliar os impactos dos desvios observados na tendência prevista para os custos do empreendimento, suportada pelo Programa de Gerenciamento de Mudanças implantado no empreendimento.

### **MO3: REALIZAR AJUSTES NO ORÇAMENTO DE CUSTOS DO EMPREENDIMENTO (OA), BASEADO NO ESCOPO ATUAL E NA TENDÊNCIA PREVISTA**

Uma vez reconhecidos os desvios observados nos custos do Empreendimento, provocados por causas internas, caberá à área de Custos realizar os ajustes necessários aos montantes de custos estimados nas contas de monitoramento e controle na linha de Base do Orçamento Ativo (OA).

Obviamente, o reconhecimento de desvios internos nos custos do empreendimento impactarão os resultados econômicos e financeiros pactuados do empreendimento. Por essa razão, os ajustes realizados pela Área de Custos devem ser precedidos de aprovações do Gerente do Empreendimento respeitando limites de alçada e, quando aplicável, do Diretor corporativo que responde pelos resultados do empreendimento.

Desvios decorrentes de alterações de escopo aprovadas pelo Cliente deverão ser refletidos nas figuras orçamentárias correspondentes ao Orçamento Escopo Atual (OEA) e Orçamento Ativo (OA)

### **MO4: REDISTRIBUIR CUSTOS NO TEMPO - REPROGRAMAÇÃO DE CUSTOS (TENDÊNCIA)**

As novas estimativas de custos das contas de monitoramento e controle devem ser redistribuídas no tempo de modo a produzirem uma nova linha de base para o Orçamento Ativo (OA).

### **MO5: SALVAR NOVA LINHA DE BASE (OA)**

A nova linha de base para o Orçamento Ativo (OA) será salva e passará a servir de referência de comparação para a situação de desempenho dos custos do empreendimento em complementação à Linha de Base do Orçamento Escopo Atual (OEA).

### **MO6: REALIZAR AJUSTES NO PLANO DE CONTAS GERENCIAIS (CC)**

A promoção de ajustes no Orçamento Escopo Atual (OEA) deriva de causas externas à gestão do Empreendimento, geralmente atribuídas à alguma solicitação de ajustes no escopo do contrato proveniente do cliente. Tais solicitações devem, obrigatoriamente, passar por algum fluxo formal de análise e decisão (Programa de Gerenciamento de Mudanças) e serem autorizadas interna e externamente pelos níveis de aprovações adequados.

A primeira providência subsequente à autorização (interna e externa) de uma mudança de escopo contratual é a revisão e promoção de ajustes na EAP do Empreendimento: exclusão ou inclusão de novos serviços ou ajustes nas quantidades de serviços previamente contratados. Tendo sido reorganizada a EAP do Empreendimento, caberá à Área de Custos promover os ajustes adequados no Plano de Contas Gerenciais, incluindo ou excluindo códigos, de acordo com as novas atividades sumário da EAP e, promover os ajustes nos quantitativos de serviços relacionados às CC previamente definidas.



**MO7: REALIZAR AJUSTES NO ORÇAMENTO DE CUSTOS DO EMPREENDIMENTO (OEA), FUNDAMENTADO NAS FUNDAMENTADO NAS PREMISSAS DO ORÇAMENTO BASE E NAS QUANTIDADES DE MUDANÇAS EXTERNAS APROVADAS**

Caberá à área de Custos realizar os ajustes necessários aos montantes de custos estimados nas contas de monitoramento e controle na linha de Base do Orçamento Escopo Atual (OEA). Esses ajustes serão feitos tomando por base os valores dos custos dos serviços que nortearam a valoração das alterações de escopo aprovadas pelo Cliente, observando-se aqui as diretrizes que serviram de base para a pactuação dos resultados econômicos e financeiros do empreendimento.

**MO8: REDISTRIBUIR CUSTOS NO TEMPO - REPROGRAMAÇÃO DE CUSTOS (ESCOPO)**

As novas estimativas de custos das contas de monitoramento e controle devem ser então redistribuídas no tempo de modo a produzirem uma nova linha de base para o Orçamento Escopo Atual (OEA).

### **MO9: SALVAR NOVA LINHA DE BASE (OEA)**

A nova linha de base para o Orçamento Escopo Atual (OEA) será salva e passará a servir de referência de comparação para a situação de desempenho dos custos do Empreendimento em complementação à Linha de Base do Orçamento Ativo (AO).

### **MO10: REPONDERAR A EAP DO EMPREENDIMENTO PELO CUSTO**

Relembrando que a definição das contas de monitoramento e controle guarda relação direta com determinado nível da Estrutura Analítica do Empreendimento (EAP de execução). Nestas bases caberá à Equipe Técnica reponderar a EAP do empreendimento através dos custos estimados para cada uma de suas contas (novas e atuais). A reponderação da EAP pelos custos estimados continuará sendo a base da avaliação mensal do indicador de desempenho de serviços executados durante a implantação do empreendimento.

## **MO11: REPROGRAMAR O ORÇAMENTO ATIVO (AO)**

Conforme previamente exposto ajustes na linha de base do Orçamento Ativo (OA) serão demandados em duas situações:

- 1) Quando da aprovação formal pelo Cliente de alterações de escopo ou reivindicações, ou seja, desvios de custos cobertos por receita cujos fatos geradores são de responsabilidade exclusiva do Cliente, fato que demandará ajustes concomitantes também no Orçamento Escopo Atual (OEA) e,
- 2) Aprovação pela Gerência do Empreendimento de desvios orçamentários internos.

Esse processo contínuo permite através da perene atualização do Orçamento Ativo (OA) dar agilidade, transparência e visibilidade à obtenção da tendência de custos prevista para o Empreendimento.

Ressalta-se aqui que a adoção desse processo agiliza a elaboração de Reprogramações Orçamentárias, uma vez que, estando o Orçamento Ativo atualizado nas bases previamente descritas o trabalho associado às reprogramações torna-se significativamente equalizado.



# 4. Conclusões

## CONCLUSÕES:

A adoção e a adaptação do modelo de gestão orçamentária exposto às características e especificidades dos empreendimentos em questão (escopo, tamanho, estrutura organizacional de gestão, moeda, legislações locais, etc.) permite dispor de uma ferramenta aplicada que busca garantir assertividade no monitoramento e controle dos custos do empreendimento associada a uma permanente análise de resultados e elaboração de tendências.

Esse modelo agiliza o processo de tomada de ações preventivas e corretivas visando atingir as metas de resultados econômicos e financeiros e também, de prazos, uma vez que tem sua base estruturada e mantida de forma contínua com o planejamento físico de implantação do empreendimento ao longo do seu ciclo de vida.

**Gestão Orçamentária  
de Empreendimentos**

# 5. Quem Somos e Como podemos Ajudá-lo?



## Engenharia Consultiva

Fundada por profissionais com mais de 20 anos de experiência no mercado de construção, a SCHÉDIO nasceu orientada para a oferta de soluções de Engenharia Consultiva e Gerenciamento para a implantação de novos empreendimentos, modernizações e manutenções.



**MISSÃO**

Prover serviços de Engenharia Consultiva e Gerenciamento para a implantação de projetos de construção visando a redução de sobrecustos, atrasos e desequilíbrios contratuais, atendendo exigências de eficiência, transparência e compliance.



**VISÃO**

Ser reconhecido como parceiro competente e confiável das demandas de gestão dos Clientes.



**VALORES**

- Compromisso com o Cliente
- Profissionalismo
- Idoneidade
- Independência

## CONHECEMOS OS SEUS PROBLEMAS ... E PODEMOS AJUDÁ-LO A SOLUCIONÁ-LOS:

Os profissionais da SCHÉDIO ENGENHARIA dispõem de vasta experiência na adaptação do modelo de gestão orçamentária apresentado às características e especificidades da sua empresa e dos seus empreendimentos, estendendo-se desde a definição dos processos até adaptação de sistemas de software, bases de dados e aparatos tecnológicos.



**Caso a sua empresa e seus empreendimentos de construção estejam passando por problemas pertinentes à Gestão Orçamentária, escreva, ligue e agende uma consulta com nosso sócios.**



**[www.schedio.com.br](http://www.schedio.com.br)**  
**[contato@schedio.com.br](mailto:contato@schedio.com.br)**

**Fone: (11) 3032-0662**







**SCHÉDIO**  
ENGINEERING

Av. Queiróz Filho, 1700, Torre D Sala 601  
Vila Leopoldina - São Paulo/SP | CEP: 05319-000  
Tel: (11) 3032-0662