

# EY Budget Check Point 2025



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

# 01

## Inteligência Artificial (IA) em processos de FP&A

# De CFO a CVO através da digitalização:

Como aumentar o valor  
proporcionado pela função  
financeira em um ambiente de  
evolução e rápido progresso  
tecnológico?

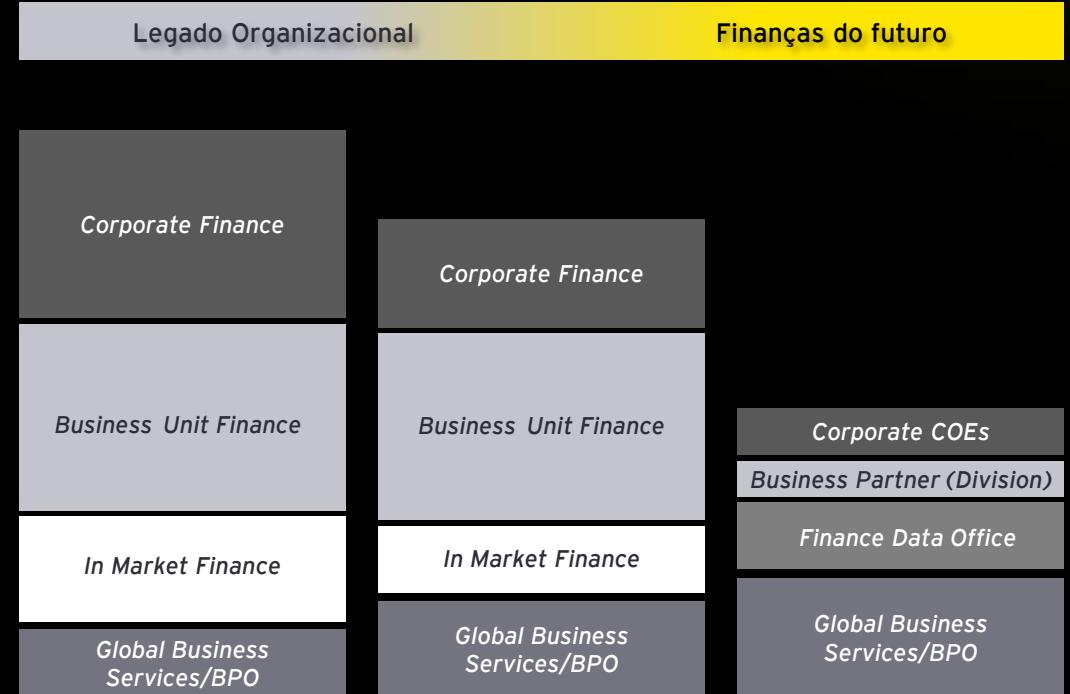


# Finanças tem sido cada vez mais solicitada a impulsionar novas áreas de valor e aprimorar os serviços, enquanto reduz o custo de servir...

Como as organizações estão atingindo isto?



Qual é o impacto em finanças?

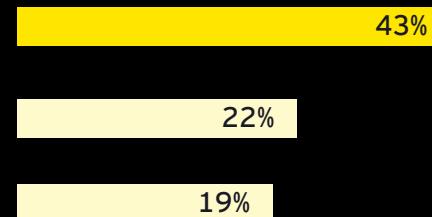


# Como a IA está impactando Finanças: percepções e dados do mercado

- Organizações enxergam a automação interna (43%) como principal oportunidade de expansão do uso de IA
- Confidencialidade de dados (26,7%) e alucinação (28,7%) são as maiores preocupações no uso da IA, seguidas por explicabilidade
- Espera-se que a IA tenha maior impacto nas áreas de tax & accounting, analytics e compliance (66%), comparado a outras

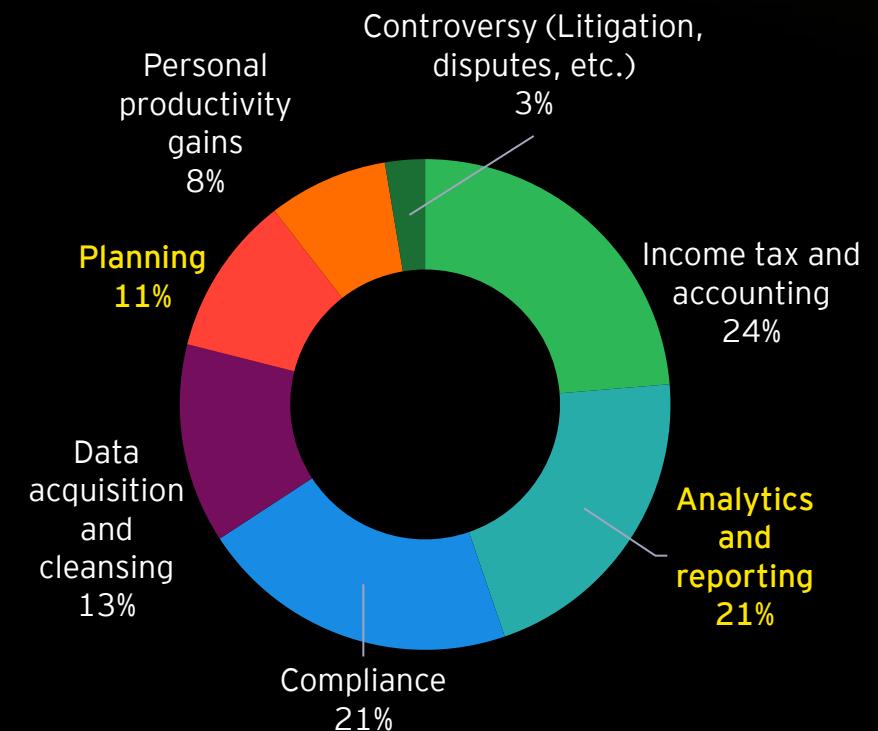
## Perspectiva institucional sobre o crescimento da IA nos próximos 12 a 18 meses (Top 3)

- Uso interno, automação de processos, sistemas e operações
- Uso externo, interfaces com o cliente como chatbots ou equivalentes
- Uso interno, otimização do acesso de colaboradores e uso do conhecimento interno



Top 3 riscos/preocupações no uso de IA/GenAI/LLM	Ranking
Confidencialidade/privacidade dos dados	1
Alucinação (hallucination)	2
Falta de explicabilidade sobre como a IA gera os resultados	3

## Impacto da IA por atividade



# Casos de uso em Finanças revelam onde a IA está destravando eficiência e gerando valor

A EY identificou e implementou casos de uso de IA com alto impacto em uma ampla gama de atividades de Finanças, com foco em eficiência e eficácia

Ganhos de Eficiência e Redução de Custos				Crescimento de Receita e Geração de Valor		
All	Hub de Gestão de Conhecimento	Geração de relatórios autoguiada	Visualização interativa de dados			
FP&A	Geração de insights	Análise de variação e causa raiz	Automação de relatórios gerenciais			
Record to Report	Reconciliação	Automação da entrada de dados	Geração de lançamentos com base em contratos			
Treasury	Geração de material para ALCO	Validação cruzada de relatórios de liquidez	Monitoramento de conformidade regulatória			
S2P/O2C	Extração e análise de dados de contratos	Automação do processamento de faturas	Automação de alertas de inadimplência			
Tax	Detecção e correção de erros fiscais	Automação de conformidade tributária	Escaneamento de eventos e riscos futuros			
Data quality utilizada pelos modelos de IA e GenAI nas diferentes camadas de automação				A prontidão dos profissionais de Finanças para entender o potencial da tecnologia e liderar a jornada de IA		

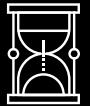
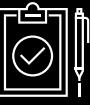
Pontos chave para escalabilidade

Data quality utilizada pelos modelos de IA e GenAI nas diferentes camadas de automação



A prontidão dos profissionais de Finanças para entender o potencial da tecnologia e liderar a jornada de IA

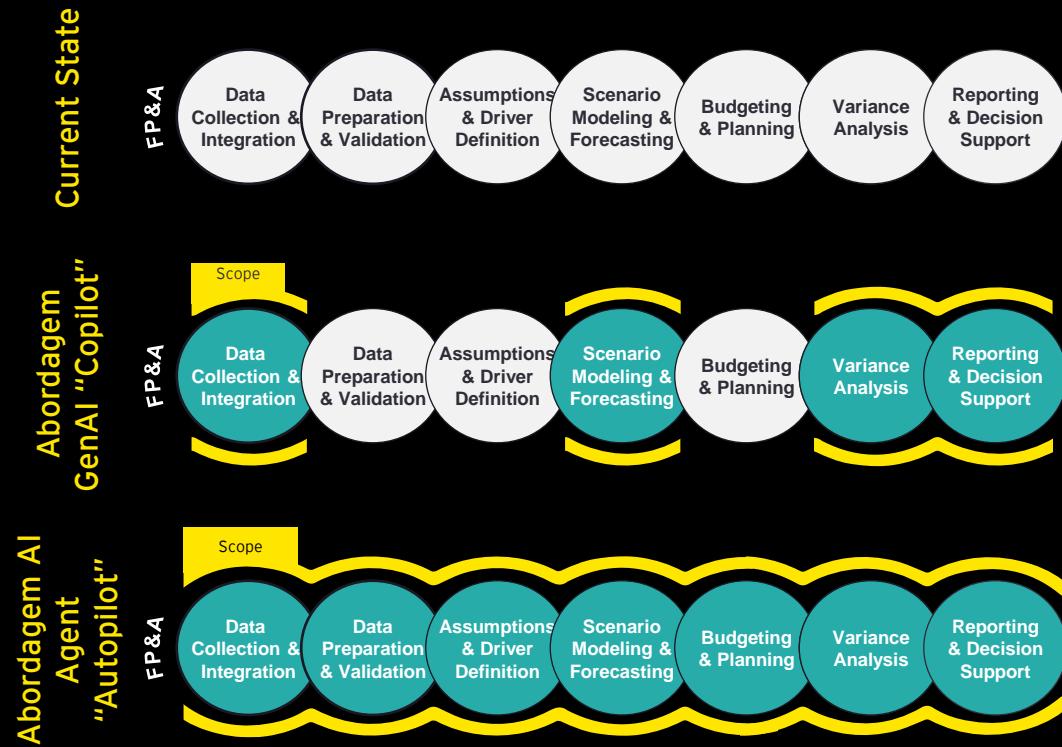
# Capturar ROI com IA exige governança, clareza de propósito e execução disciplinada

Ganhos de Eficiência & Redução de Custos	Crescimento de Receita & Geração de Valor	Benefícios Intangíveis
 <b>Redução no Tempo de Processamento:</b> Diminuição de horas/FTEs com a automação de reconciliações e geração de relatórios.	 <b>Gestão de Liquidez Mais Eficiente:</b> Forecasts mais precisos ajudam a mitigar riscos e reduzir a dependência de financiamentos de curto prazo.	 <b>Melhoria na Qualidade dos Dados:</b> Aumento da confiabilidade e consistência dos dados financeiros com processos automatizados de limpeza.
 <b>Menos Erros Manuais:</b> Redução nas taxas de erro por meio de validações automatizadas e detecção de anomalias.	 <b>Mitigação de Risco de Juros:</b> Menor exposição a flutuações de taxa de juros por meio de análises de sensibilidade e tendências de mercado com suporte de IA.	 <b>Maior Satisfação da Equipe:</b> Redução de tarefas repetitivas e ganho de produtividade aumentam o engajamento dos profissionais.
 <b>Fechamento Financeiro Mais Ágil:</b> Aceleração do ciclo de fechamento com automação de lançamentos contábeis e validações baseadas em IA.	 <b>Melhor Alocação de Capital:</b> Redução de reservas excessivas e uso mais eficiente do capital com apoio de simulações avançadas.	 <b>Mais Agilidade na Tomada de Decisão:</b> Respostas mais rápidas e assertivas frente às mudanças, com base em insights gerados por IA.
<h2>Abordagem para Mensuração</h2>		 <b>Feedback Qualitativo:</b> Coletar percepções dos stakeholders sobre benefícios percebidos e oportunidades de aprimoramento.

# Agentes de IA expandem a automação e reconfiguram o modelo operacional do FP&A

Agentes de IA automatizam ciclos ponta a ponta de FP&A, gerando até 90% de ganho em eficiência operacional

Exemplo ilustrativo de Finanças utilizando o processo de Planejamento e Análise (FP&A):



- Planilhas e conciliações manuais
- Processos demorados e sujeitos a erro
- Tempo excessivo gasto em atividades operacionais
- Insights limitados e reativos

- Automatiza parte do processo de coleta de dados e análise de variações
- Gera relatórios e apresentações de forma semi-automatizada
- Auxilia na identificação de padrões e na sugestão de ajustes de forecast

- Orquestração completa do ciclo de FP&A com agentes inteligentes
- Geração automatizada de previsões, análises de variação e simulações
- Decisões baseadas em metas e restrições pré-definidas
- Oversight humano apenas para casos excepcionais

20% - 30%  
ganho de eficiência

90%  
ganho de eficiência

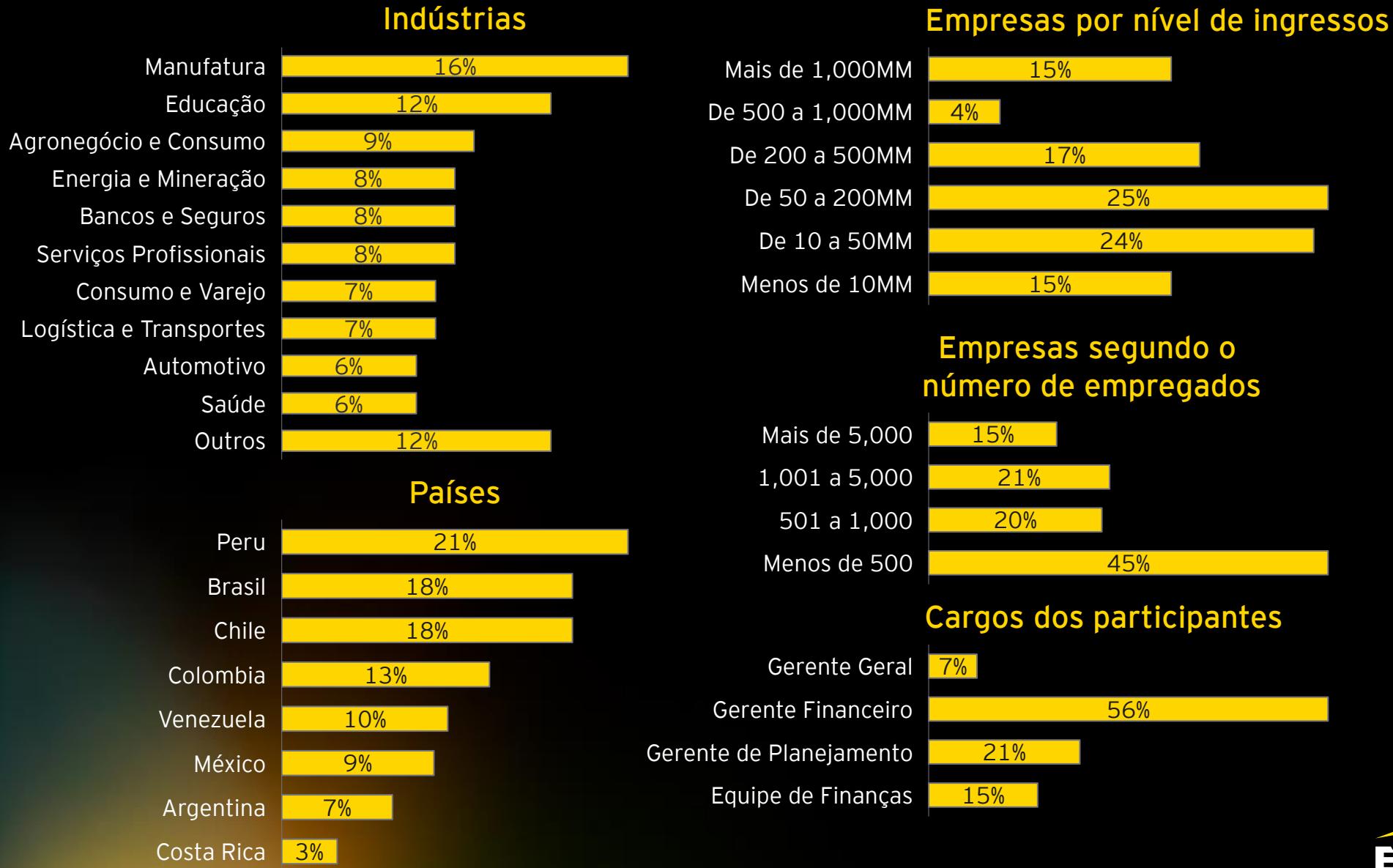
# Demo: EY.ai Finance

02

# Resultados do EY Budget Check Point 2025

# Escopo do estudo EY Budget Check Point 2025

117  
Empresas



# Aspectos avaliados do estudo EY Budget Check Point 2025

## 1. Elaboração do orçamento



- Início e duração do processo orçamentário
- Alinhamento com a estratégia
- Definição de metas
- Nível de pormenor e justificação
- Padronização de drivers
- Papel das finanças no processo
- Principais desafios do processo orçamentário
- Principais erros de orçamento

## 2. Revisão e aprovação



- Participantes no processo de revisão e aprovação do orçamento
- Processo de revisão do orçamento
- Processo de aprovação do orçamento

## 3. Controle e monitoramento



- Estrutura de governação para o acompanhamento do orçamento
- Frequência de revisão orçamentária vs. execução real
- Nível de detalhe do controle do orçado vs. real
- Processo de aprovação de despesas não orçamentadas
- Frequência e nível de detalhe de forecast
- Melhoria contínua e otimização de custos e despesas
- Desvio real do orçamento

## 4. Ferramentas de orçamento



- Ferramentas para preparação de orçamento
- Nível de padronização dos modelos de orçamento
- Ferramentas para controle de orçamento

## 5. Políticas e Procedimentos



- Políticas de processo de gerenciamento de orçamento
- Políticas para gerenciamento de desvios orçamentários

# Índice de maturidade na gestão orçamentária

Organizações com **nível básico** de maturidade realizam o orçamento em nível agregado desde as áreas financeiras e não dispõem de ferramentas de apoio à orçamentação e controle.



Organizações com um **nível de maturidade estabelecido** geralmente têm boas práticas na fase de desenvolvimento e revisão, mas nem sempre realizam um monitoramento adequado ou possuem ferramentas de suporte adequadas.

Organizações com **níveis avançados** de maturidade orçam com um elevado nível de detalhe, utilizando determinados drivers, um bom envolvimento das principais áreas e dispõem de ferramentas adequadas para elaborar e controlar o orçamento.

Apenas **33%** das empresas reconhecem ter um modelo de orçamento estabelecido ou avançado

# Conclusões gerais sobre o processo de orçamento

## Elaboração

**27%** das empresas conseguem alinhar seus objetivos estratégicos ao seu orçamento.

**58%** das empresas conseguem definir metas de receita, custos e despesas.

**26%** das empresas usam *drivers* orçamentários padronizados para todas as áreas.

## Revisão e aprovação

**35%** apresentaram um nível avançado de maturidade no modelo de desafio do orçamento.

**33%** apresentaram um nível avançado de maturidade na aprovação do orçamento.

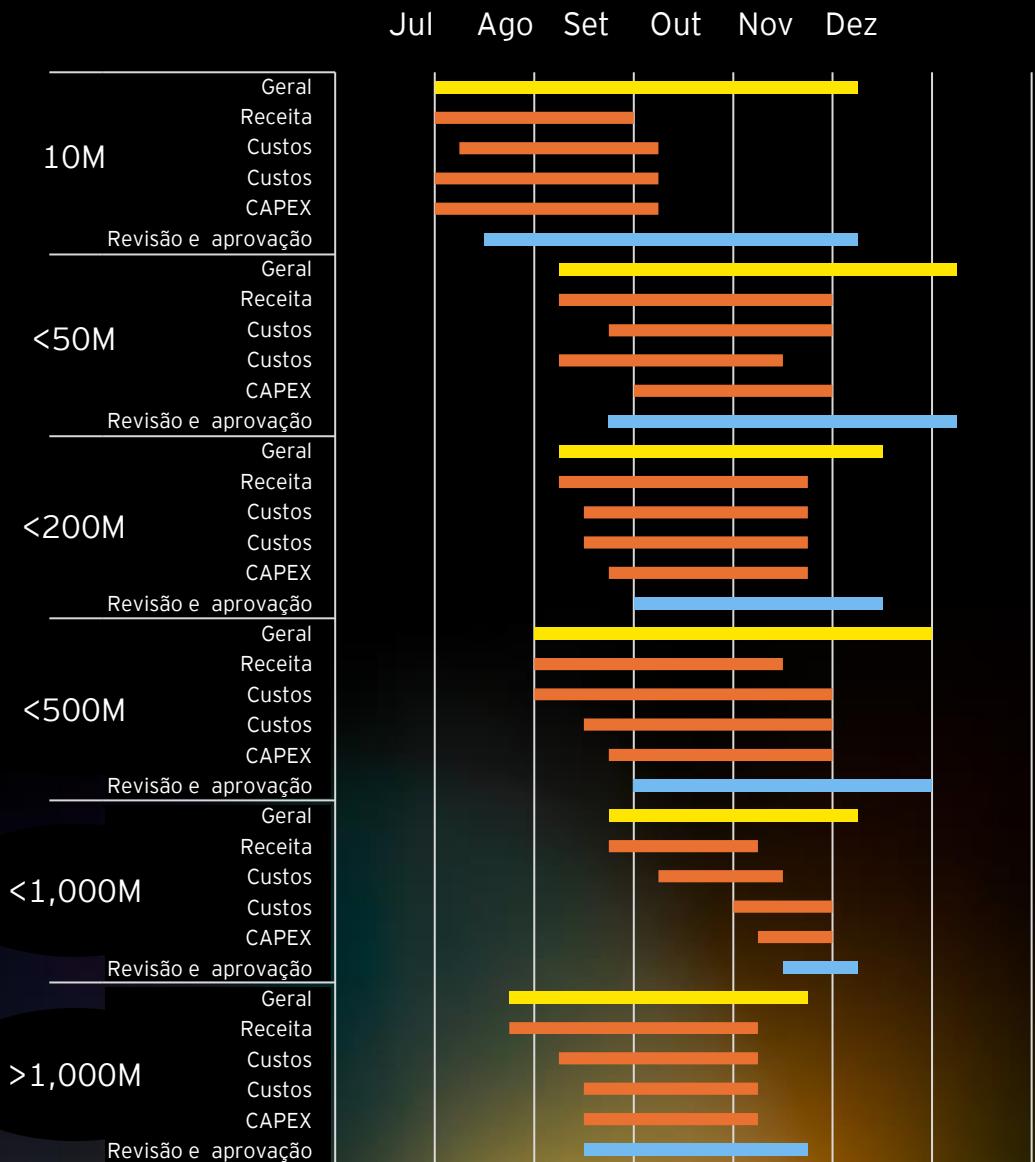
## Monitoramento e controle

**39%** das empresas possuem estruturas maduras para acompanhamento orçamentário e apenas **38%** delas buscam a melhoria contínua na gestão de custos e despesas.

**42%** das empresas têm processos maduros para aprovação de gastos não orçados.

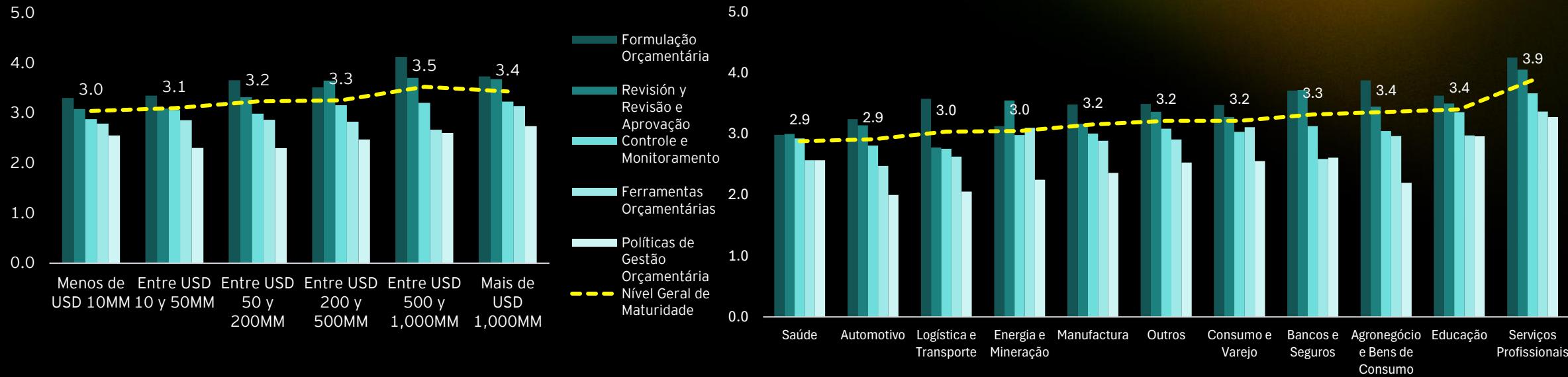
**49%** das empresas têm modelos avançados de forecast.

# Duração do processo de orçamento



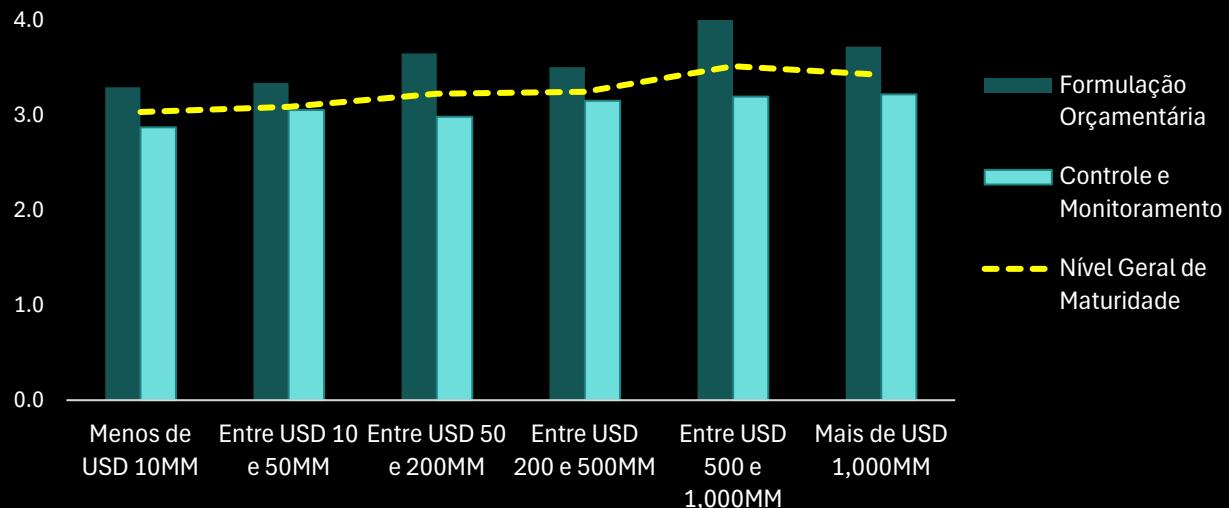
- Em geral, empresas de todos os tamanhos e setores fazem o orçamento na mesma ordem: (1) Receita, (2) CPV, (3) SG&A, (4) CAPEX.
- Não há correlação direta entre a data de início e término do orçamento e o tamanho da organização ou setor de negócios, embora empresas maiores tendam a ter tempos mais curtos no processo orçamentário.
- O período médio do processo de elaboração dura tanto quanto o processo de revisão e aprovação do orçamento.
- A data mais média de inicia é Agosto, enquanto 12 de dezembro é a data média de fechamento do orçamento.

# Aspectos analisados



- Verificou-se um nível de maturidade mais elevado na formulação (elaboração e validação) do orçamento do que no seu controle subsequente, seguido de um nível de maturidade no acompanhamento ligeiramente superior ao nível da ferramenta. O nível de maturidade da política é o mais baixo de todos os indicadores.
- Quanto maior o faturamento da empresa , maior o nível de maturidade em todos os parâmetros do processo orçamentário E2E.
- Essas conclusões são verdadeiras para todos os setores avaliados, embora tenha sido demonstrado que, das empresas participantes do estudo, aquelas com maior nível de maturidade em termos gerais são os setores de Serviços Profissionais, Educação e Agronegócio e Consumo.

# Maturidade da elaboração vs. monitoramento e controle



O que significa ter um bom nível de maturidade no acompanhamento do orçamento?

- Estrutura de governança para monitorar o orçamento e garantir a melhoria contínua.
- Acompanhamento com o mesmo nível de detalhamento da elaboração do orçamento.
- Preparação frequente e precisa de Forecast.
- Processo de aprovação de despesas não planejadas.

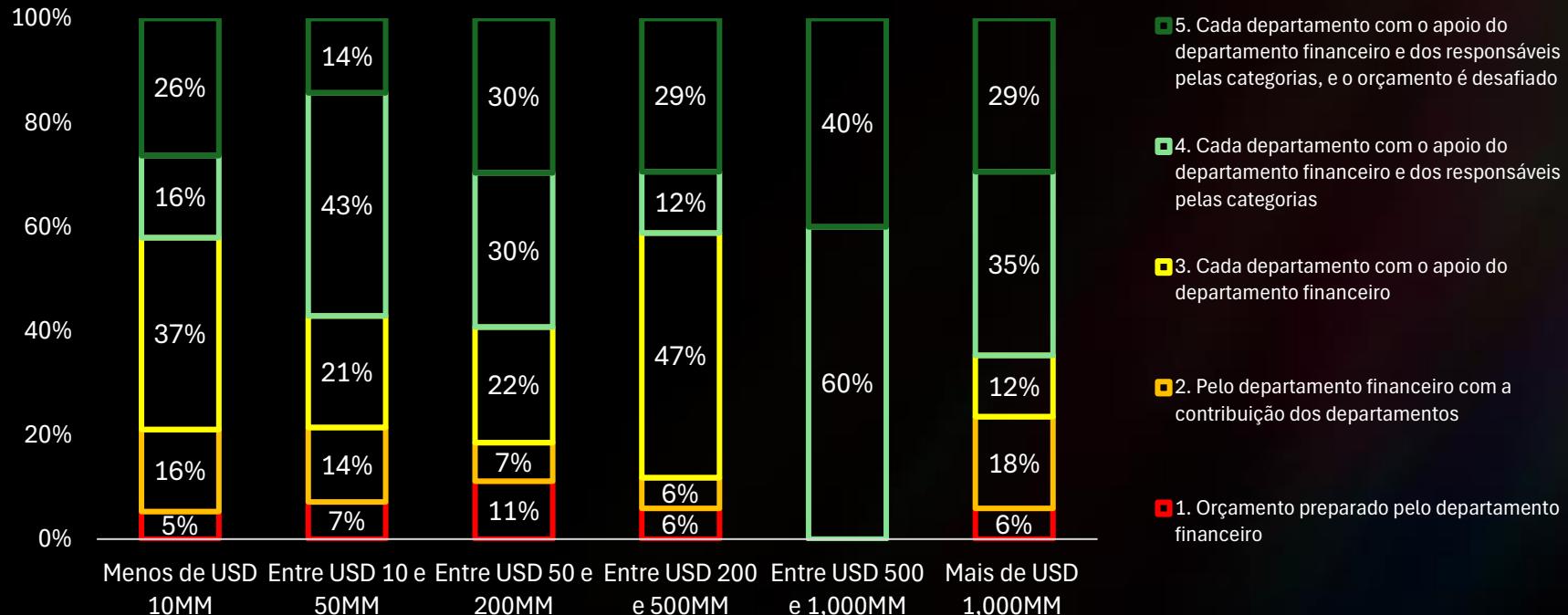
As principais razões pelas quais as empresas têm mostrado um nível de maturidade maior na formulação do que no monitoramento estão relacionadas ao nível de detalhamento e à equipe dedicada, enquanto a maturidade das ferramentas utilizadas em ambos os processos é semelhante:

Enquanto **56%** das empresas elabora o orçamento com alto nível de detalhamento em todos os seus itens (receitas, custos e despesas).

**39%** das empresas pesquisadas possuem uma estrutura formal para garantir a **melhoria contínua** e a **otimização** recorrente de custos e despesas.

e apenas **26%** das empresas pesquisadas possuem **alto nível de padronização** no uso de drivers entre as áreas.

# Qual é o papel das finanças e quais são as implicações?



Apenas  
56%

das empresas pesquisadas,  
afirma que o orçamento é  
elaborado com um nível  
avançado de maturidade em  
relação ao papel da área  
financeira

Quanto maior for uma empresa, maior será o envolvimento dos **responsáveis pelo orçamento** na elaboração do orçamento, deixando o **papel das finanças** como **orquestrador**. Isso demonstrou as seguintes implicações:



Maior nível de detalhe no orçamento



Aumento do uso de drivers padronizados por categoria de custo-despesa



Maior envolvimento de líderes de diferentes áreas para monitorar o orçamento

# Situação das empresas participantes: desvio em relação ao seu orçamento



27%

das empresas pesquisadas, indicam que tem um desvio em relação ao orçamento inferior a 3%.

64%

das empresas pesquisadas, indicam que apresenta um desvio em relação ao orçamento entre 3% e 10%.

10%

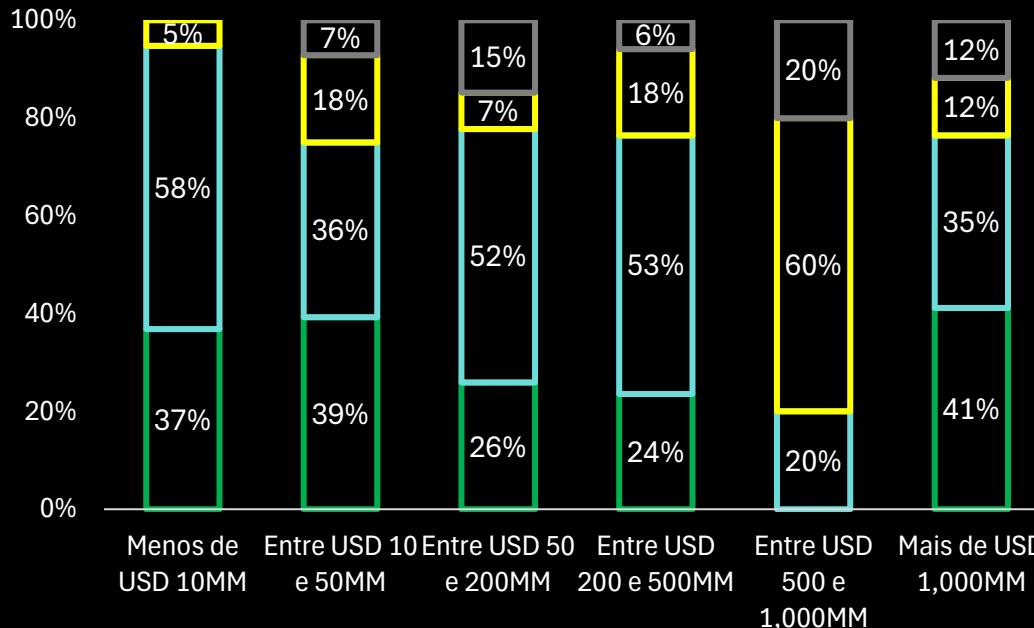
das empresas pesquisadas, indicam que apresenta um desvio em relação ao orçamento superior a 10%.

3.8 vs. 3.0

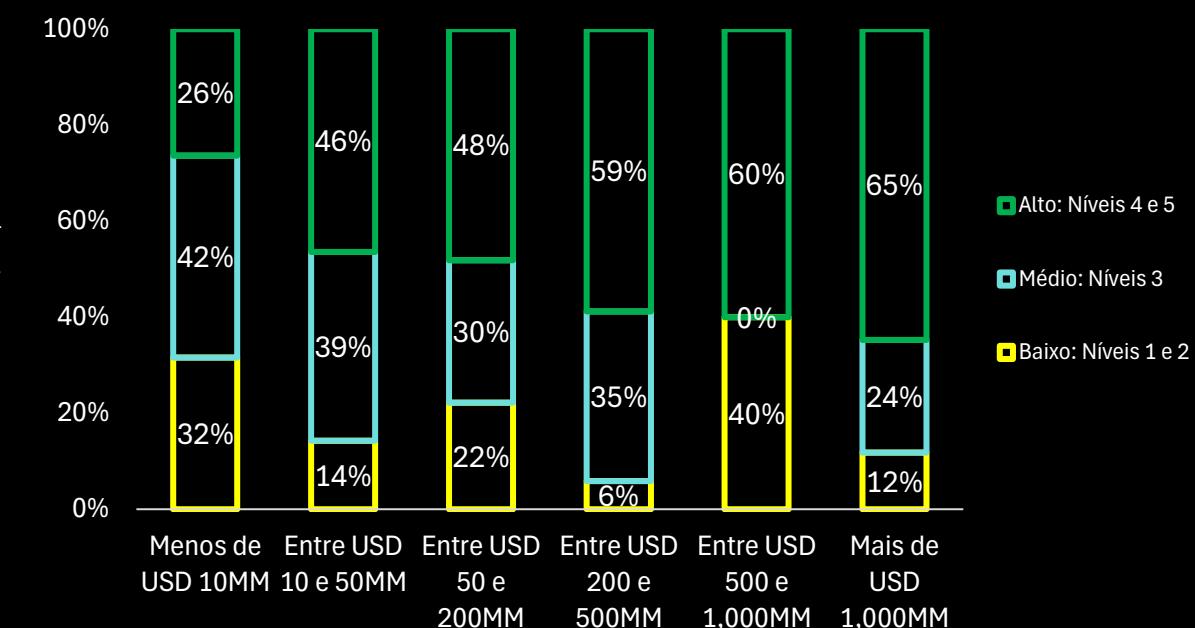
As empresas que apresentam menor desvio em relação ao orçamento são aquelas que possuem maior nível de maturidade em seus processos orçamentários.

# Frequência e nível de detalhe na preparação de *forecast*

Com que frequência o *forecast* é realizado



Nível de detalhe com qual o *forecast* é realizado



As grandes empresas priorizam detalhes em vez de frequência

**65% vs. 26%**

é mais comum que o *forecast* seja feito em um nível de detalhamento mais alto quando a empresa tem um nível de vendas mais alto.

# O que acontece quando temos um bom nível de detalhe orçado?

- Identificamos algumas **correlações** muito interessantes relacionadas a ter **um bom nível de detalhamento** no orçamento.

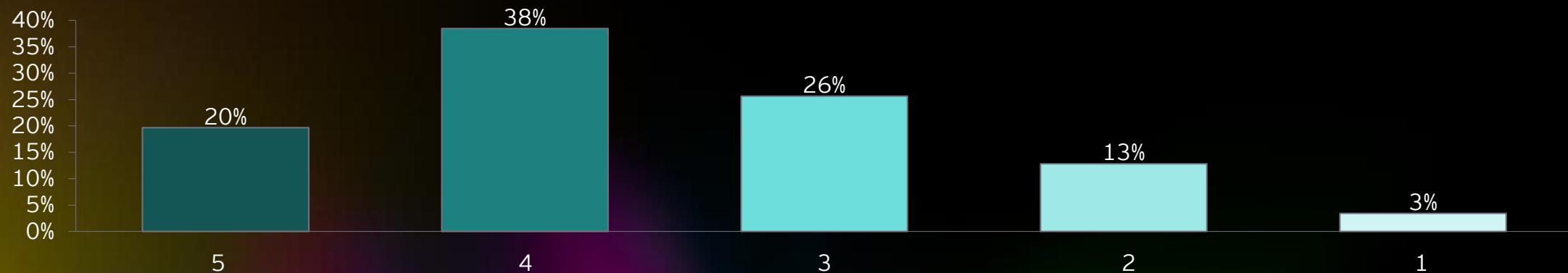
## Correlação média-alta

- Nível de definição de metas médias para todos os itens de P&L
- Nível de ligação do orçamento com os objetivos estratégicos
- Nível de justificação exigido para as despesas de vendas e administrativas



## Correlação média

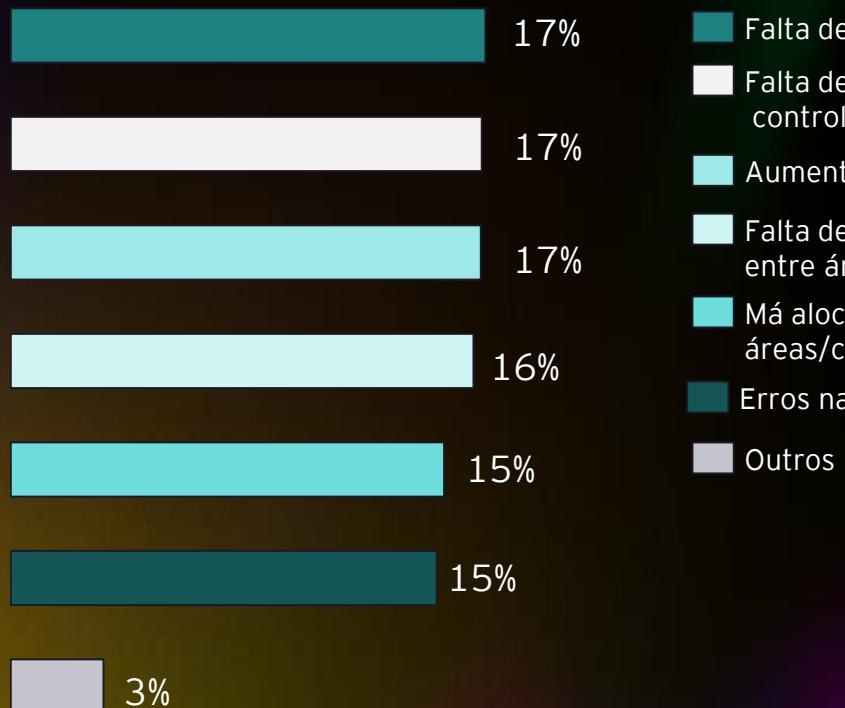
- Nível de padronização de drivers entre áreas para orçamentação da mesma categoria de despesas
- Nível de organização em que os orçamentos são preparados
- Nível de detalhe no orçamento versus **controle real**
- Nível de detalhe na **preparação do forecast**



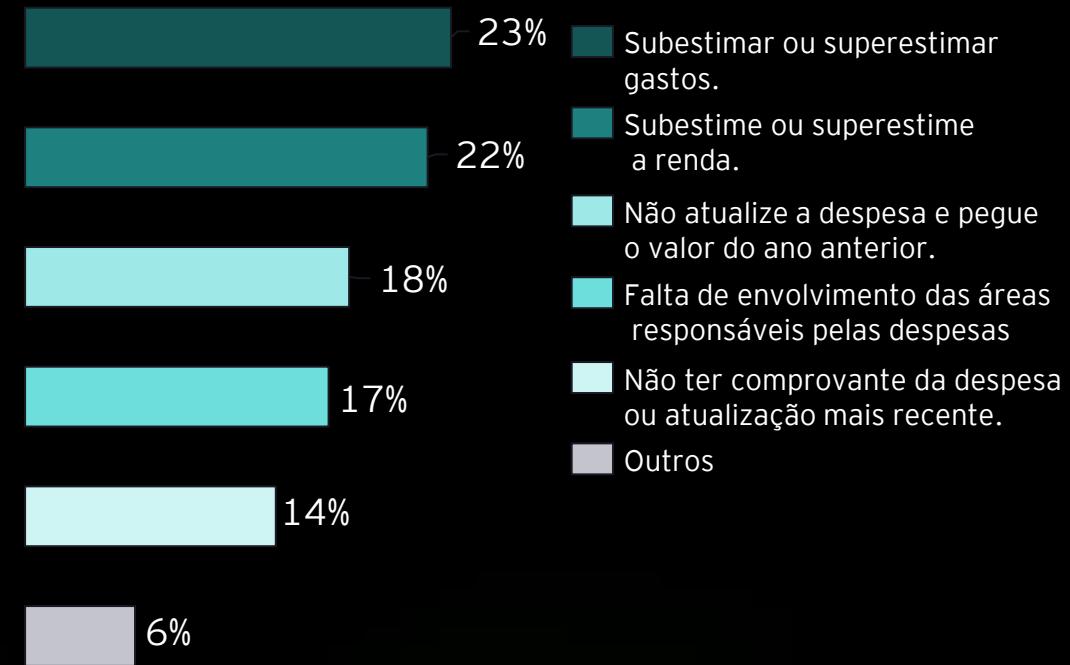
(5: nível de detalhe alto | 1: nível de detalhe baixo)

# Principais desafios, falhas e participantes no processo orçamentário

## Principais desafios do processo orçamentário



## Principais falhas no orçamento



- Existe uma **correlação direta** entre a maturidade e os desafios enfrentados, durante o processo de orçamentação e potenciais falhas.

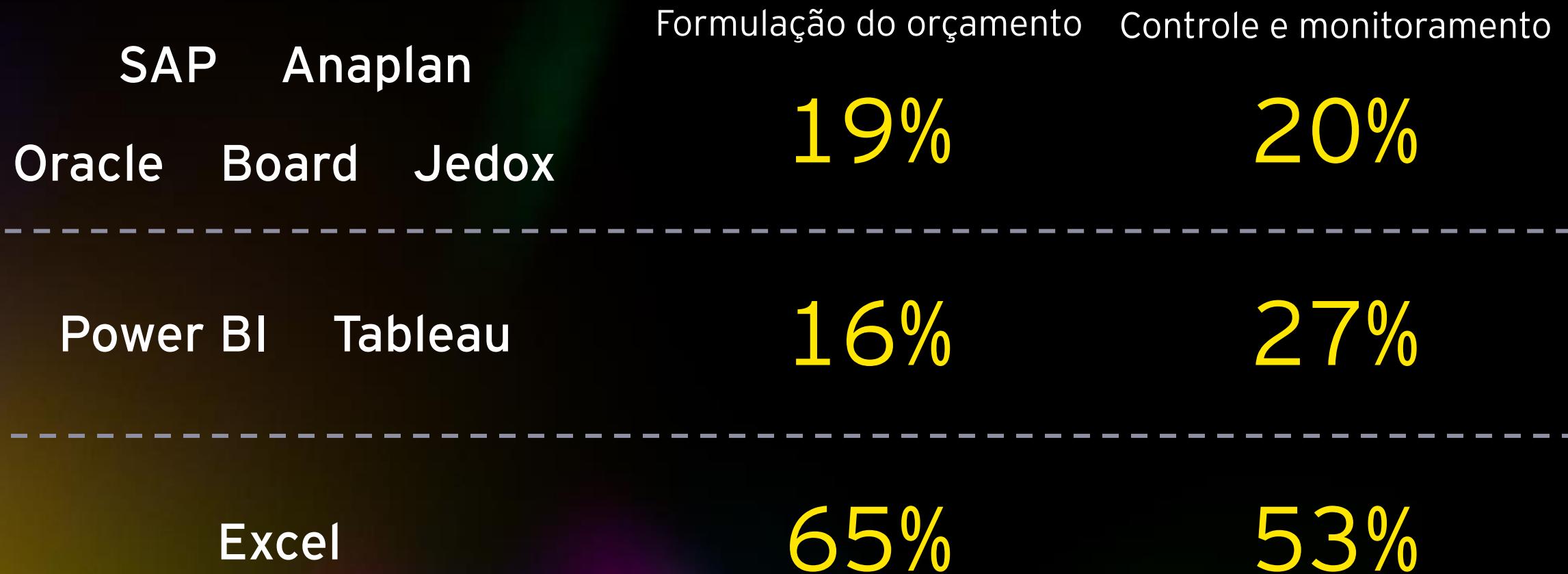
# Exemplos de ferramentas reconhecidas pelo Gartner como mais relevantes em 2024



SAP  
Board  
Oracle  
Jedox  
Anaplan

O uso desse tipo de ferramenta durante a fase orçamentária não limita que eles possam ser integrados ao Excel ou ferramentas como Power BI ou Tableau para o gerenciamento de alguns aspectos do orçamento.

# Ferramentas utilizadas



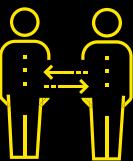
# Conclusões



- Existe um custo de oportunidade de iniciar o orçamento mais cedo, especialmente para empresas de alta rotatividade que começam no final de agosto e terminam em dezembro.



- O orçamento com um nível mais alto de detalhes facilita (i) a implantação de objetivos estratégicos, (ii) o alinhamento de orçamento e estratégia e (iii) a definição e o alcance de metas de economia.



- As empresas com as melhores práticas buscam o envolvimento de todas as áreas relevantes na gestão E2E do processo orçamentário e nelas Finanças desempenha um papel de orquestrador/desafiante do orçamento.



- Embora seja comum fazer um orçamento em Excel, que apresenta vantagens do ponto de vista de dar flexibilidade aos orçamentistas, é aconselhável ter modelos e drivers padronizados para melhorar o controle ou ferramentas *world class*.



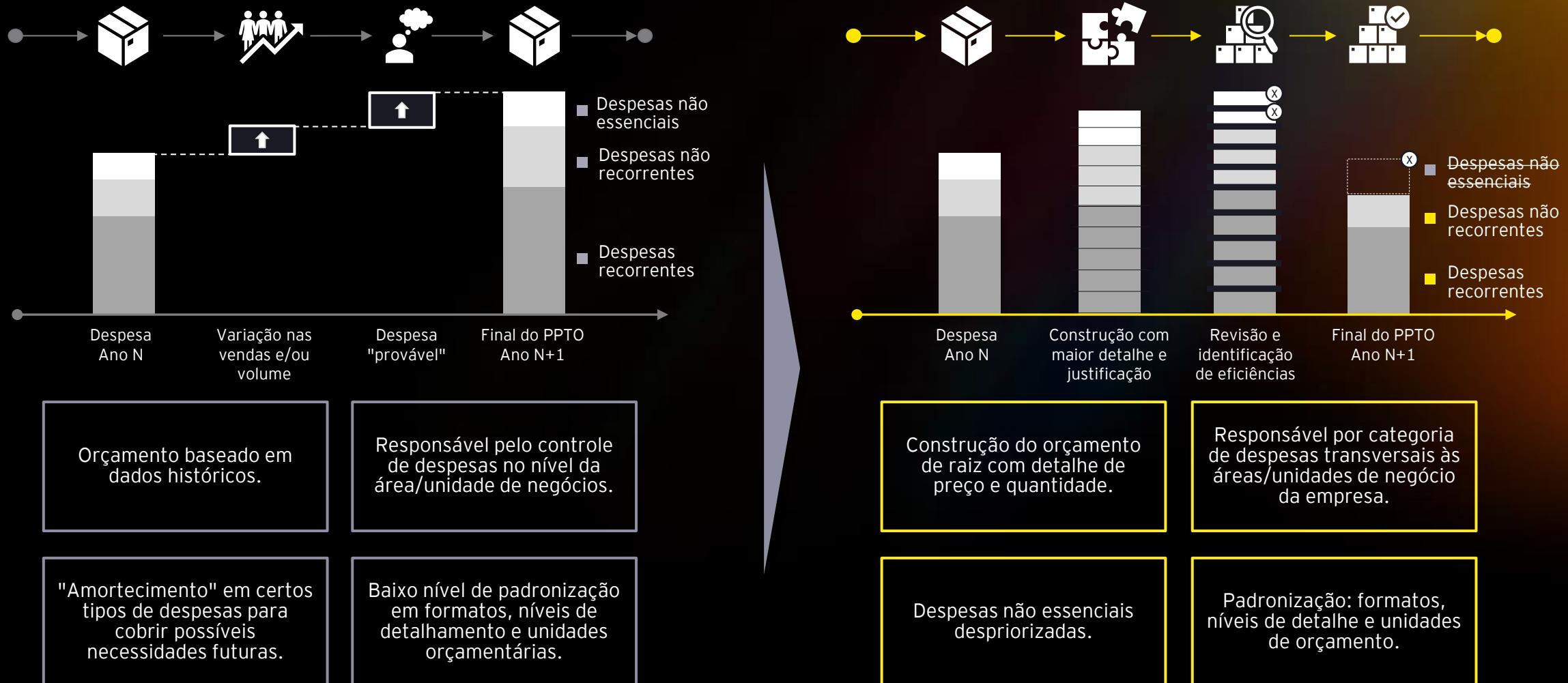
- Ao nível de controle de orçamento, as principais oportunidades estão ligadas a ter estruturas que busquem a eficiência, para além da formulação do orçamento e monitorização de KPIs operacionais e não apenas desvios ao nível de conta e centro de custo.

# 03

## ZBB: Como aplicá-lo em 2026?

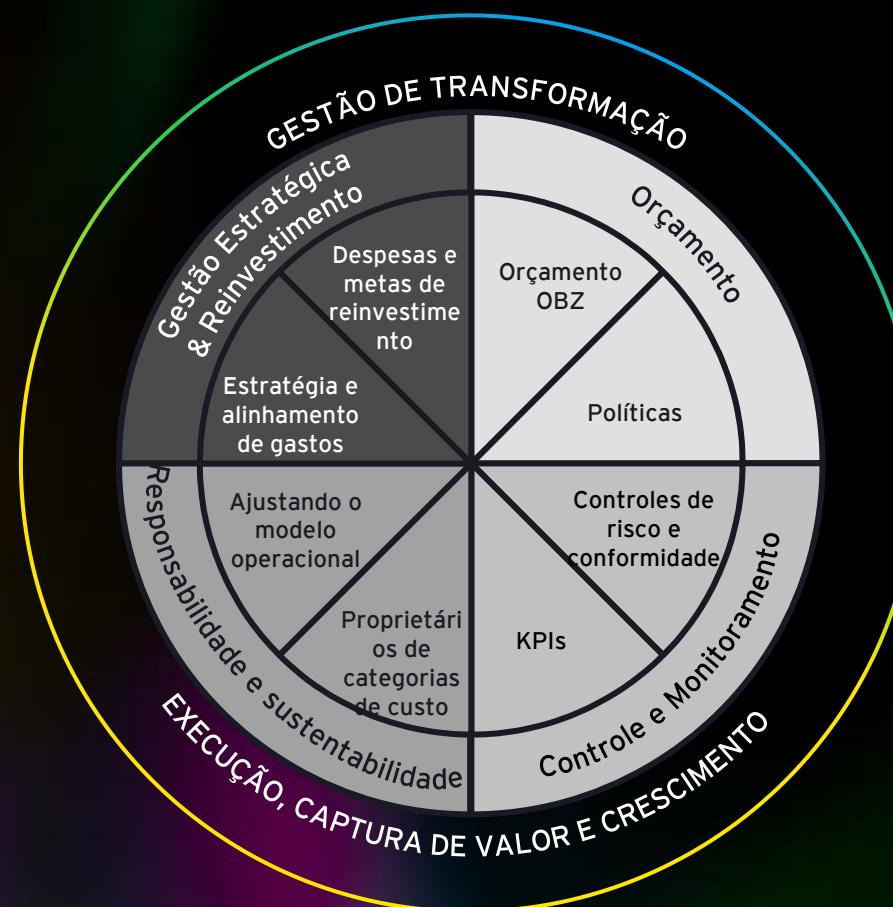
# A implementação do OBZ é um processo transformacional para a gestão orçamentária, abandonando o modelo "tradicional" por um orientado para a eficiência

O OBZ é uma metodologia de gestão orçamentária que envolve dar visibilidade, justificar e revisar todos os itens orçamentários de uma organização, começando do zero, em vez de partir de uma base pré-existente ou resultados históricos.



# Essa abordagem holística se baseia em quatro pilares para garantir a captura adequada de valor: Estratégia, Execução, Controle e Governança

O OBZ transforma a gestão de gastos e impulsiona o crescimento desenvolvendo processos, cultura e ferramentas para realizar anualmente um orçamento base zero, alinhando os gastos à estratégia de crescimento.



## Gestão Estratégica e Reinvestimento

Estabelecer a linha de base das despesas e fazer uso de *benchmarks* que permitam estabelecer as metas de despesas e reinvestimento para as categorias estabelecidas.



## Responsabilidade e sustentabilidade

Desenvolver e implementar uma matriz de propriedade de categoria de despesas e um modelo de governança para criar responsabilidade, garantindo gerenciamento de gastos sustentável e reinvestimento em todas as categorias e funções.



## Orçamento

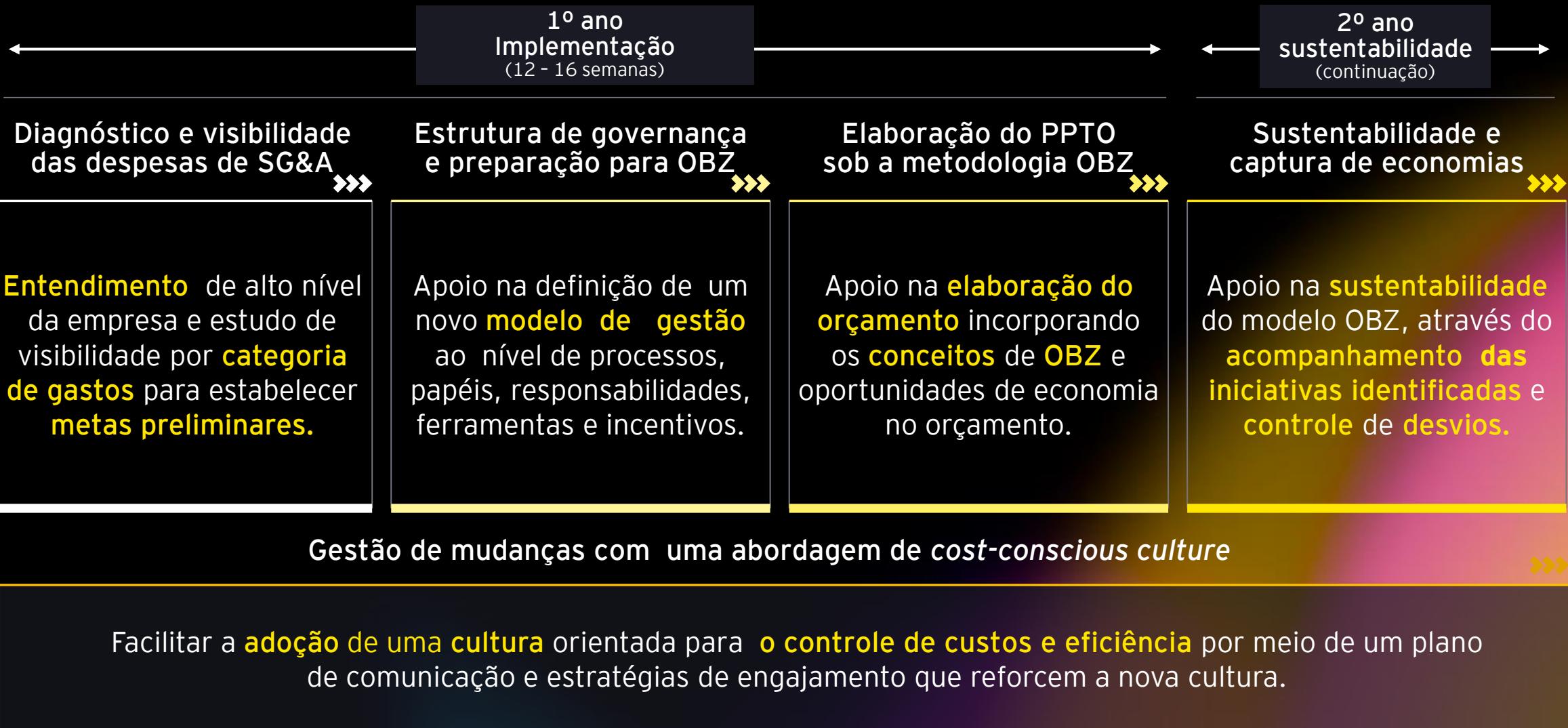
Melhorar e executar o processo OBZ para as principais categorias de despesas e estabelecer o orçamento e os objetivos de reinvestimento para cada uma. Projetar e definir as políticas que suportam o OBZ.



## Controle e Monitoramento

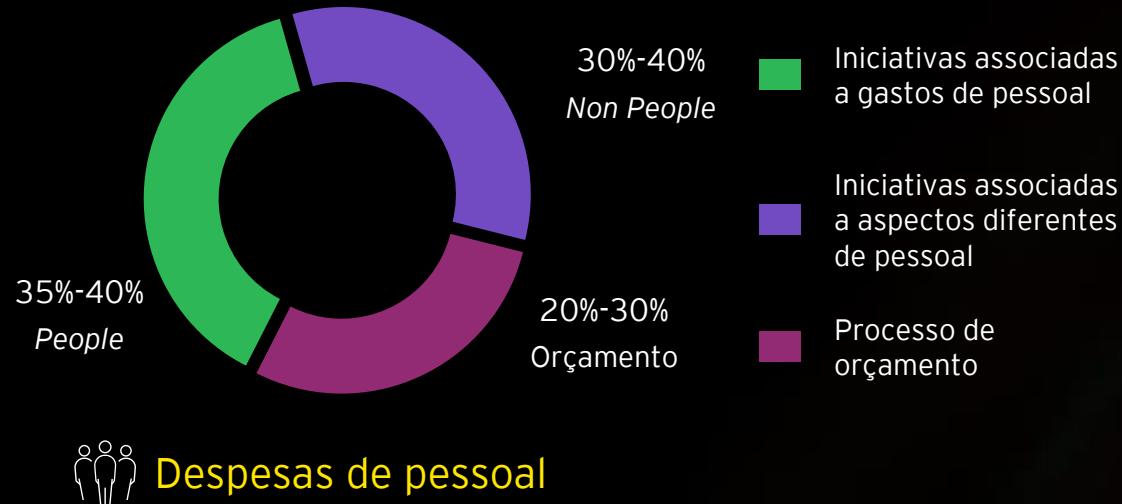
Definir controles e KPIs para monitoramento para permitir visibilidade da organização, evitar estouros de custos e rastrear o reinvestimento.

# A implantação da metodologia OBZ requer um esforço simultâneo em duas frentes: (i) Implementação da metodologia e (ii) Gestão de mudanças



# A implementação da metodologia OBZ tende a gerar maiores benefícios quantitativos em categorias de despesas como serviços de consultoria e viagens

Distribuição das economias por tipo em um projeto OBZ:



Valor	Função	Economia potencial
Alto	Finanças	15-25%
	TI	13-18%
	Administração Geral	13-18%
	RH & Treinamento	13-18%
	Compras	10-15%
Mediana	Marketing	7-12%
	Facilites	7-12%
Vítima	Vendas	3-8%
	Jurídico	3-8%
	Assuntos Corporativos	3-8%
	Estratégia	3-8%

Savings  
15% - 25%

em determinadas categorias de Despesas de Vendas e Administrativas (SG&A).

Despesas não relacionadas a pessoal

Complexidade	Categoria de despesa	Economia potencial
Gastos Simples	Serviços de consultoria	30-40%
	Supporte Externo ao Negócio	10-15%
	Serviços Jurídicos e Contratos	10-15%
	Eventos e patrocínios	15-25%
	Manutenção das instalações	15-25%
	Tecnologia	20-30%
Despesas complexas	Viagens administrativas	30-40%
	Remuneração e benefícios	10-15%
	Recrutamento e formação de pessoal	15-20%
	Supporte de vendas e marketing	3-8%

Fonte: Resultados em clientes onde a metodologia OBZ da EY foi implementada nos últimos 5 anos.

# Realizações típicas em projetos OBZ

Iniciativas de otimização de custos e metas estabelecidas



Redução dos custos de SG&A e CPV e/ou realocação dos mesmos para atividades voltadas para o alcance dos objetivos estratégicos.

Novo processo orçamentário



Modelo de governança e ferramentas que apoiam e dão sustentabilidade ao novo modelo de gestão.

OBZ implementado



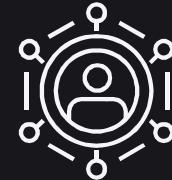
OBZ concluído para categorias prioritárias de SG&A selecionadas.

Donos de categorias de custo



Responsável por cada uma das categorias de custo, responsável pelas metas de otimização.

Mudança cultural



Gestão orçamentária em todos os líderes organizacionais focada na geração de valor e não em iniciativas one shot.

# EY Budget Check Point 2025



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence