

ANÁLISE DO ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ) COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL E ESTRATÉGICO

Claudivania Cardoso da Costa Dutra¹, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira², Paulo Ribeiro Quinteiros³, Vilma da Silva Santos⁴

¹ Pós-graduada em MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - 12020-040 Taubaté/SP – Brasil – claudivania-dutra@bol.com.br

² Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – edson@unitau.br

³ Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@gmail.com

⁴ Orientadora - Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - Brasil – vilma70@gmail.com

Resumo: No contexto de competitividade imposto pelos mercados integrados, as empresas vêm sofrendo com vários problemas relacionados a prazo e custos que acabam influenciando diretamente nos seus resultados. O que exige um bom planejamento, controle de custos e principalmente a redução de despesas que podem significar a diferença nos resultados. Nesse contexto, analisou-se o Orçamento Base Zero (OBZ), como uma ferramenta de controle gerencial e estratégico visando à redução no nível de gastos de uma empresa. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre o OBZ. Concluindo que, o OBZ é um instrumento valioso em todos os níveis de administração, pois ajuda a identificar em quais áreas da empresa há necessidade de adaptação de acordo com os objetivos traçados, ou seja, descentraliza as operações e ao mesmo tempo possibilita ao administrador um controle amplo de todos os gastos da empresa, isto é, proporciona às empresas uma nova metodologia de administração de despesas, de acompanhamento de metas e tendências, e esclareceu os processos, dando à diretoria e a todas as equipes uma nova visão do funcionamento das empresas.

Palavras-chave: Controle. Orçamento. Orçamento Base Zero.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

O ambiente mundial vem passando por modificações profundas no que diz respeito aos aspectos social e econômico. Neste cenário de competição global, as empresas são compelidas a adotar sistematicamente novos métodos de trabalho que possam aumentar a sua competitividade e, assim, fazer frente a uma concorrência cada vez mais voraz. O aspecto da competição entre as empresas, conduz a novas abordagens de produção, tecnologia, técnicas operacionais. O enfoque deste artigo se destina a explanar uma das técnicas administrativas que possa reduzir drasticamente as despesas de diversas áreas da empresa.

Para tanto, escolheu-se abordar a elaboração de um plano que abranja todas as etapas a serem vencidas num determinado período futuro, o “Orçamento”, tendo como foco principal, um o “Orçamento Base Zero” (OBZ), que é uma previsão orçamentária ou um Budget, projetado sem levar em consideração o que ocorreu nos

anos anteriores. É também usado quando se inicia uma empresa e ela ainda não tem histórico de vendas e despesas ou de receitas e gastos.

Metodologia

A pesquisa é caracterizada como bibliográfica exploratória no intuito de responder ao objetivo proposto que é o de analisar o OBZ como uma ferramenta de controle gerencial e estratégico.

Orçamento

Orçamento é um ato de previsão da gestão econômico-administrativa de determinado exercício. E, segundo Sanvicente e Santos (2000) é uma peça de grande importância na orientação administrativa, pois a previsão é feita com base nos resultados da gestão de exercícios anteriores e serve como norma de ação para exercícios futuros. O Orçamento, diferentemente do Balanço Patrimonial, não representa fenômenos ou situações já ocorridos, mas uma previsão daquilo

que deverá ocorrer em exercícios futuros, como resultado de um plano de ação administrativa.

Então Sanvicente e Santos (2000) citam que Orçamento, além de ser uma ferramenta de previsão e de apuração de resultados, é também um elemento de controle, onde os administradores deverão pautar as suas ações pelo limites do orçamento.

O controle do orçamento tem a finalidade de, a qualquer momento, demonstrar a situação da empresa frente ao seu planejamento, mostrando claramente se os objetivos estão e estarão sendo alcançados.

Tipos de Orçamento

Para Welsch (1983) são inúmeros os tipos de orçamentos existentes, apesar de suas finalidades e objetivos serem praticamente os mesmos, que é o planejamento econômico administrativo de um período futuro dentro de uma empresa, seja ela, sem fins lucrativos, governamental ou outros tipos de empresa. Assim, seguem-se alguns tipos de orçamento:

- Orçamento Administrativo;
- Orçamento Anual;
- Orçamento Complementar;
- Orçamento de Aquisições;
- Orçamento de Câmbio;
- Orçamento de Custos; e
- Orçamento Público.

De maneira geral, a elaboração de um orçamento ocorre a cada período de doze meses e esse calendário pode ser alterado conforme as necessidades da empresa. Welsch (1983) cita que caso o orçamento compreenda o período do ano civil, ou seja, o prazo entre 1º de janeiro a 31 de dezembro, normalmente costuma-se iniciar o processo de elaboração com três meses de antecedência. E, a partir do momento em que o Orçamento esteja concluído é de responsabilidade das pessoas envolvidas no processo, acompanhar a eficácia do orçamento e tomar as devidas providências quanto possíveis desvios de sua realização.

O Orçamento Base Zero

Orçamento Base Zero (OBZ) é uma previsão orçamentária ou um "Budget", projetado sem levar em consideração o que ocorreu nos anos anteriores, é também usado quando se inicia uma empresa e ela ainda não tem histórico de vendas e despesas ou de receitas e gastos.

Para se elaborar o OBZ, Pyhrr (1981) cita que é necessário estudar as despesas uma a uma, para identificar os possíveis excessos ou carências nos gastos de cada item. Ou seja, é necessário analisar cada despesa, como e quando ela é feita, elaborar premissas e designar

responsáveis pelo gerenciamento da despesa. Nesse contexto, o OBZ é considerado um "instrumento vivo" de gerenciamento que se adapta às novas tendências situacionais ou mercadológicas, tendo como componentes básicos quatro princípios: planejamento, orçamento, implantação e controle.

Pyhrr (1981) descreve que a análise de alternativas exigida pelo OBZ introduz um conceito novo nas técnicas típicas de orçamento, pois os gestores têm primeiro que identificar diferentes maneiras de executar cada atividade e esta análise obriga a todos a avaliar um nível de despesa mais baixo que seu nível atual de operação.

Para Pyhrr (1981) o Orçamento Base Zero fornece à direção da empresa elementos importantíssimos para a continuidade da organização, entre eles:

- Fornece informações detalhadas relativas ao dinheiro necessário para se realizar os fins desejados;
- Chama a atenção para os excessos e para a duplicidade de esforço entre os departamentos;
- Concentra-se nas quantias necessárias para os programas, e não no aumento (ou diminuição) percentual em relação ao ano anterior;
- Especifica prioridades dentro dos departamentos, entre divisões e comparações entre diversas unidades da empresa, se houver;
- Permite a determinação, por uma auditoria de desempenho, se cada atividade ou operação teve o desempenho prometido; e
- Pode ser avaliado, também, o desempenho dos empregados e, com o envolvimento necessário dos gestores de todos os níveis da organização, incutir-lhes um maior senso de responsabilidade por seus orçamentos e pelas tarefas pelas quais se comprometeram para conseguir a aprovação de seus orçamentos.

O OBZ de acordo com Pyhrr (1981) é um instrumento que visa à redução dos gastos e das despesas, visualizando um aumento do resultado da empresa. O enfoque desse orçamento nas despesas, deve-se ao fato de que as empresas gastam indiscriminadamente com os seus processos administrativos e de apoio à produção, tendo nesses processos grande possibilidade de ganho, desde que bem orçados.

Entretanto, não apenas o OBZ vai determinar a possibilidade de ganho de uma empresa, o orçamento de custos ocorre concomitante com o mesmo. Porém, na orçamentação dos custos, a empresa não tem o domínio de todas as variáveis que compõem o seu orçamento, pois na maioria das vezes, ela não é responsável por todo o

processo produtivo, ficando dependente de matéria prima, mão de obra e demais gastos para a obtenção do seu produto final. Desta forma, tem-se nas despesas, uma grande possibilidade de retorno ao resultado.

A Figura 1 mostra as etapas de planejamento e confecção do orçamento, acompanhamento e gerenciamento do orçamento.

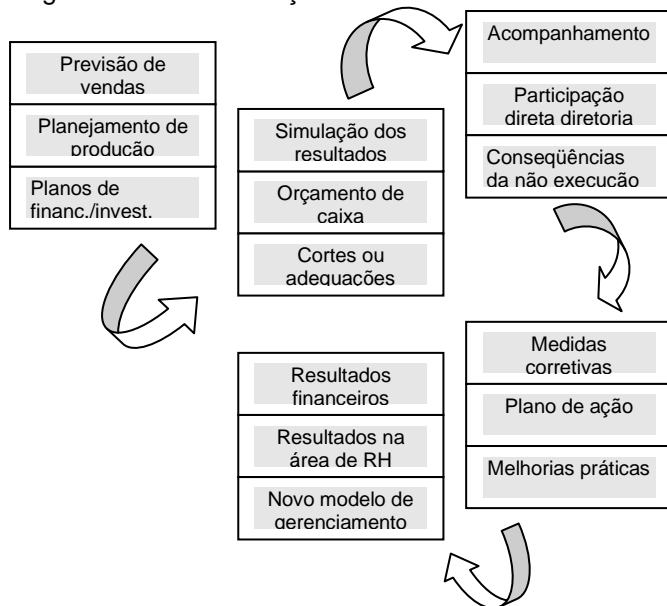


Figura 1 - Planejamento, confecção, acompanhamento e gerenciamento do orçamento. Fonte: Batista (2007)

Após o término do orçamento, isto é, depois de confeccionado o orçamento é feita a simulação de resultados e uma das etapas mais importantes, é o acompanhamento e o gerenciamento do orçamento como apresentado na Figura 1, no intuito de fazer um controle gerencial e estratégico amplo de todos os gastos da empresa.

Vantagens na Implantação do Orçamento Base Zero

As vantagens de se fazer um OBZ segundo Hilário (1996) são infindáveis, mensalmente ou anualmente o gestor estará acompanhando e monitoramento seus negócios, pois:

- Poderá avaliar seus clientes fazendo programações de vendas e entregas facilitando assim sua programação de compras e produção;
- Irá identificar seu verdadeiro mercado e se existem oportunidades que ainda não explorou;
- Poderá checar as ameaças que seus produtos poderão sofrer devido às pressões externas, tais como: produtos similares, restrições de matérias-primas importadas ou não, mudanças de comportamento do consumidor e outras mais;

- Estará avaliando a competência de seus vendedores ou a força e interesse de seus distribuidores, como também a força de seus concorrentes;
- Avaliará melhor o "Mix" de seus produtos, qual realmente é o carro chefe e qual a rentabilidade de cada um;
- Conhecerá a real necessidade, quantidade e qualidade de seus funcionários por departamento.
- Identificará a verdadeira capacidade produtiva de sua empresa, isto é, a quantidade mensal que sua empresa consegue produzir com carga horária e de funcionários, compatíveis com o maquinário disponível;
- Fará uma melhor avaliação e controle de gastos e despesas; e
- Terá a certeza do crescimento sustentável econômico e financeiro de sua empresa.

Assim, o OBZ conforme Theuherz (1999) é um processo decisório. Os administradores dos níveis mais altos têm que tomar decisões relativas aos níveis de faturamento e a outros pressupostos do planejamento a serem admitidos por suas organizações durante todo o ciclo do OBZ, além disso, os administradores deverão:

- Decidir quais as atividades e funções que servirão de base para o preparo de seus pacotes de decisão;
- Identificar e avaliar alternativas, decidir quanto ao melhor método e quanto a vários níveis alternativos de esforço;
- Decidir quanto a indicadores significativos de carga de trabalho e a medida de eficácia, depois avaliar seu desempenho com base naquelas medidas;
- Decidir quanto à importância relativa de cada pacote; e
- Preparar o orçamento decidindo quais são os pacotes que têm condições de financiar ou que não podem deixar de lado.

O requisito de decisão e de determinação de prioridades no OBZ é visto como um processo extremamente perigoso e incômodo pelos administradores que dão grande prioridade à sobrevivência e que aprenderam a sobreviver com atuação discreta, pois, identifica exatamente o que cada atividade está conseguindo e até que ponto está sendo bem executado.

Um dos benefícios do OBZ de acordo com Theuherz (1999) é a identificação da falta de coordenação entre atividades e da falta de premissas de planejamento. Todavia, esta necessidade deve ser feita pela alta administração antes do preparo dos pacotes de decisão pelos administradores dos níveis mais baixos, a fim de se evitar a revisão dos pacotes afetados por essas premissas.

Contudo, os administradores responsáveis pela implantação do processo de OBZ em cada organização precisam identificar as premissas necessárias e quaisquer estudos ou alternativas específicas que tenham que ser levadas em conta por vários administradores responsáveis por diversas atividades.

Assim, Raza (2006) cita que alternativas como esta podem ser identificadas para a direção, quando se virem pacotes de decisão a partir das várias unidades de processamento de dados em que a centralização não tenha sido levada em conta. A direção pode exigir, então, que as unidades estudem a possibilidade de centralização ou consolidação, mas se esta alternativa puder ser identificada antes do preparo dos pacotes de decisão, os administradores responsáveis pelo processamento de dados poderão ser instruídos, naquele momento, no sentido de pensarem nessa alternativa e de diminuírem o ciclo de revisão.

Em muitas organizações, o processo de planejamento e de orçamento é conduzido pelo pessoal da área de finanças ou fiscal, com a participação apenas dos administradores operacionais dos níveis mais altos nas decisões e na elaboração do orçamento. O OBZ exige a participação de administradores de todos os níveis de cada organização.

O OBZ, ao atuar desta maneira demonstra segundo Raza (2006) que esses administradores dos níveis operacionais mais baixos são os que realmente gastam o dinheiro para a prestação dos serviços, são os especialistas em suas atividades e porque querem que eles se familiarizem com os processos de planejamento e de orçamento e que sejam responsáveis pela avaliação de sua própria eficácia de custo.

Além disso, a direção deve ser beneficiada por suas recomendações e análises. Portanto, os principais benefícios do OBZ resultam do aproveitamento das idéias e dos talentos dos administradores em cada organização.

Conforme Hilário (1996), os benefícios que podem ser auferidos por cada organização com o OBZ podem ser divididos em três categorias gerais:

- Melhores planos e orçamentos;
- Benefícios posteriores (obtidos durante o ano operacional);
- Desenvolvimento da equipe administrativa.

No primeiro ano de implantação do OBZ consegue-se uma análise muito melhor das atividades, e das alternativas com menos tempo e esforço, porque os administradores conhecem o processo e começaram a orientar seu pensamento para onde a análise de alternativas, custos e prioridades é prática padronizada.

Não se pode esperar que essa metodologia de orçamento resolva todos os problemas da administração, o que só pode ser feito pela própria

administração. Mas, o que o OBZ pode fazer é servir de instrumento de identificação e avaliação eficiente das atividades e dos problemas a elas relacionados, para que a administração possa tomar decisões ou medidas para resolver estes problemas, alocar e utilizar efetivamente os recursos da organização.

Conclusão

Na atualidade é possível encontrar inúmeros sistemas de orçamento ou de planejamento, sendo que nenhum poderá resolver todos os problemas administrativos, mas, o OBZ possibilita que a empresa mensalmente ou anualmente possa acompanhar e monitorar seus negócios; avaliar seus clientes fazendo programações de vendas e entregas facilitando assim sua programação de compras e produção; identificar o verdadeiro mercado e se existem oportunidades que ainda não explorou; poderá checar as ameaças que seus produtos poderão sofrer devido às pressões externas, tais como: produtos similares, restrições de matérias-primas importadas ou não, mudanças de comportamento do consumidor entre outras.

Pode-se concluir que o OBZ exige muito mais cuidado por parte dos gestores e um envolvimento muito maior de toda equipe na sua construção, bem como na sua execução. Em cada exercício, um novo desafio se impõe.

Referências

- BATISTA, A. Ávila. **O Orçamento Base Zero (OBZ), o controle de custos e a redução de despesas nas empresas:** Agro Industrial Yamakawa e Agro Industrial Nova Andradina. <www.cerat.unesp.br/revistarat/volume3>
- HILÁRIO, F. **Contabilidade industrial.** São Paulo: Atlas, 1996.
- PYHRR, P. A. **Orçamento base zero: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas.** São Paulo: Interciência. 1981.
- RAZA, C. **O orçamento base zero: modismo ou necessidade.** *In:* Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis. 2006. < www.netlegis.com.br>
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- THEUHERZ, R. M. **Análise financeira por objetivos.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 1983.