

ORÇAMENTO BASE ZERO

Autores: Ana Elisa Gonçalves
Josiane de Fátima Sidô

RESUMO

O Orçamento Base Zero (OBZ) consiste em uma técnica utilizada para a elaboração do programa orçamentário de uma organização, exigindo que cada gestor justifique detalhadamente os recursos solicitados. A técnica é bastante eficiente na alocação e otimização de recursos, redução de custos e alcance de economias.

O modelo de gestão financeira OBZ, mostra-se como uma ferramenta indicada para detalhar e hierarquizar os pacotes de custos do negócio, definir o limite dos gastos e os objetivos da implementação, visando um melhor resultado financeiro e apoiando as decisões estratégicas. Esta ferramenta tornou-se opção de inúmeras empresas na tentativa de melhorar seu processo orçamentário, já que o mercado apresenta oscilações que demandam decisões precisas e eficientes.

CONCEITO

O Orçamento Base Zero foi concebido no seio de uma organização privada – Texas Instruments – e tinha por objetivo atuar no controle e na avaliação de custos indiretos. O então presidente Jimmy Carter, quando ainda era governador do estado da Geórgia nos EUA, em meados da década de 70 interessou-se pelo método e patrocinou a sua implementação no setor governamental americano. Ao final da década, eram várias as organizações públicas e empresas privadas que utilizavam o sistema, valorizado e bastante utilizado em função da recessão em que a economia americana começava a enfrentar. (JUND, 2008)

No OBZ não há direito adquirido no orçamento. Cada despesa é tratada como uma nova iniciativa de despesa e, a cada ano, é necessário provar as necessidades de orçamento, competindo com outras prioridades e projetos. Inicia-se todo ano, partindo do “zero”, por isso o nome Orçamento Base Zero.

O Orçamento Base Zero é o processo orçamentário no qual cada item é justificado para obter aprovação, e baseia-se em um conceito claro de objetivos a longo prazo, metas específicas de curto prazo e os recursos financeiros disponíveis para ser bem sucedida. Além disso, ele se concentra nas atividades das despesas ao invés de departamento ou tipo de item do orçamento (MATURI, 2009).

O OBZ exige que o administrador justifique, a cada ano, todas as dotações solicitadas em seu orçamento, incluindo alternativas, análises de custo, finalidade, medidas de desempenho e as consequências da não aprovação do orçamento. A ênfase é na eficiência, e não se preocupa com as classificações orçamentárias, mas o porquê de se realizar determinada despesa. O OBZ surgiu para combater o aumento dos gastos e a ineficiência da utilização e alocação dos recursos. Sua filosofia é romper o passado, pois ele deixa de lado os dados históricos de receitas e

despesas e exige nova análise e justificativa para os gastos de forma a não perpetuar erros históricos.

O objetivo do Orçamento Base Zero é o de viver de acordo com os recursos disponíveis, e, corresponde a um meio de analisar, reestruturar e eliminar despesas, programas e projetos não econômicos. Os programas e atividades são analisados em termos de sucessíveis níveis de aumento de realizações e de custos correspondentes, partindo do zero, e então, avaliados e dispostos em ordem de prioridade. O objetivo é determinar o nível, se é que algum foi aprovado, no qual cada programa ou atividade será conduzido.

As características e objetivos do OBZ segundo Lunkes (2003) são:

- Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base zero;
- Focalizar objetivos e metas das unidades de negócio, cujos recursos são consequência do caminho e/ou direção planejados;
- Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chave do negócio;
- Aprovar nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- Desenvolver a forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas;
- Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Cada gestor deve organizar seu plano orçamentário a partir de pacotes de decisões que facilitem o processo de tomada de decisão. Desta forma, o gestor tem a responsabilidade de preparar o pacote decisões para cada atividade ou operação, e este pacote inclui análise de custos, finalidades, alternativas e benefícios. O OBZ está ligado ao custo padrão ideal e depende muito das pessoas envolvidas com seus processos de elaboração e controle.

APLICAÇÃO

Ao aplicar a técnica orçamentária OBZ, diferentemente das técnicas tradicionais, as empresas esperam um auxílio na tomada de decisões estratégicas tais como priorizar um programa/ projeto em detrimento de outro, identificar processos que não agregam valor à companhia, alocar recursos de forma eficiente, buscar soluções e melhorias operacionais e outras vantagens.

É importante atentar-se a algumas premissas ao adotar a técnica:

- Definir a estratégia da organização, englobando objetivos de curto e longo prazo;
- Desenhar cenários de atuação, assegurando a sobrevivência da empresa no pior cenário ou aproveitando as oportunidades advindas dos melhores cenários;
- Padronizar contas e classificações contábeis;
- Identificar os pacotes de decisão;
- Definir a matriz de responsabilidade;

- Priorizar os pacotes de decisão;
- Acompanhar e gerenciar o OBZ.

Tabela 1 – Definição de Pacotes de Decisão

Pacotes de Decisão	JANEIRO		
	Realizado	Previsto	Desvio
Aluguel de Veículos	3.250	3.500	(250)
Aluguel de Móveis	9.130	9.250	(120)
Aluguel Equip. / Dados	3.980	4.000	(20)
Pacotes Aluguéis	16.360	16.750	(390)
Material de Expediente	4.100	4.230	(130)
Telefone/Fax/Celular	4.020	3.680	340
Viagens e Estadas	7.900	8.240	(340)
Pacotes Utilidades	16.020	16.150	(130)
Salários	36.000	34.300	1.700
Encargos	32.340	31.200	1.140
Provisões	3.450	3.250	200
Treinamentos	1.400	1.300	100
Estagiários	2.300	2.600	(300)
Pacotes Pessoal	75.490	72.650	2.840
Prédios	3.230	3.600	(370)
Móveis	2.100	2.300	(200)
Terceiros	42.000	40.000	2.000
Pacotes Manutenção	47.330	45.900	1.430
Total	155.200	151.450	3.750

Fonte: Santanna (2010)

EXEMPLO

A AmBev, empresa criada a partir da fusão da Antártica e Brahma em 1999, atualmente é a quinta maior cervejaria do mundo e está presente em 14 países. Um dos seus maiores cases é a adoção da política orçamentária a partir do Orçamento Base Zero.

Segundo João Castro Neves, atual CEO da companhia, cinco pilares estratégicos levaram a AmBev à sua posição atual: aumento da receita, fortes marcas em seu portfólio, excelência em distribuição, gestão de custos eficiente e disciplina financeira. Tais pilares viraram marca registrada da organização, que transformou o OBZ, visto como uma técnica que estimula o comprometimento através do controle de despesas e custos, em lema da companhia.

A empresa, na época de sua formação, passava junto com o país uma era de instabilidade, onde prejuízos e a quebra de muitas empresas eram fatos comuns de se presenciar. Com isso, a companhia precisava se estruturar para evitar que tal incerteza do mercado assolasse os seus negócios. Desta forma, a empresa passou a introduzir o OBZ como política da organização, na qual acreditava que para sobreviver bem ela teria que controlar bem os custos. Para isso, exigiu-se métodos, disciplinas, padronização e adoção de indicadores de desempenho. Como resultado, após 9 anos de implantação de OBZ, a organização saltou de uma margem de Ebitda de 29% em 2000 para 45% em 2009.

REFERÊNCIAS

AE – AGÊNCIA ESTADO. **Ambev, campeã da década, ainda quer dobrar de tamanho.** Disponível em:

http://www.ae.com.br/hs/AEEmpresas/pag_noticias_decada_01.php . Acessado em: 29/09/14.

AMBEV. **Relatório Anual.** 2009. Disponível em:

http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_RA_2009_PT.pdf . Acessado em: 29/09/14.

JUND, S. **AFO – Administração Financeira e Orçamentária.** São Paulo: Elsevier, 2008.

LUNKES, R.J. **Manual de Orçamento.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MATURI, R.J. **Zero-Based Budgeting. Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur's Magazine;** Vol. 16, p70-70, May/Jun, 2009

MARTIN FILHO, Marcelo P. S.; CARVALHO, Ramon R. D.; **Estudo de caso: implementação do modelo orçamento base zero em uma empresa do ramo de shopping centers.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2013.

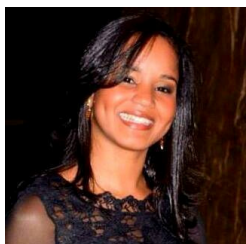
PALUDO, A.V. **Orçamento Público e Administração Financeira e Orçamentária.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2012

RAZA, Cláudio. **Orçamento Base Zero: Modismo ou Necessidade.** Revista Contábil & Empresarial. Fiscolegis: Aracaju. Abril, 2010.

SANTANNA, Leonel Garcia. **Proposta de aplicação do orçamento base zero em um departamento financeiro de uma empresa multinacional.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2010.

WILGES, I.J. **Finanças Públicas: orçamento e direito financeiro para cursos e concursos.** Porto Alegre: AGE, 2006

AUTORES



Ana Elisa Gonçalves: Técnica em Administração pelo SEBRAE-MG, graduada em Administração de Empresas pela Fundação Pedro Leopoldo em Dezembro de 2010 e especializada em Estratégia Empresarial Automotiva pela PUC-MG. Possui experiência na área de recursos humanos de indústrias e planejamento de projetos no desenvolvimento de novos produtos em indústria automobilística. Atualmente contratada como analista pleno de planejamento e pós graduando em Engenharia de Custos e Orçamentos pelo IETEC-MG. E-mail: anaelisagoncalves@gmail.com.



Josiane de Fátima Sidô: Engenheira de Produção graduada pela PUC Minas em Dezembro de 2011. Atua na área de Análise Técnica de Valor, responsável por garantir as análises dos custos das alterações de engenharia para produtos correntes e avaliar possíveis discrepâncias de custos, também como acompanhamento da evolução dos custos dos produtos em todas as fases de projetos novos e de produtos correntes. Atualmente pós graduando em Engenharia de Custos e Orçamentos pelo IETEC MG. Email: josisido@gmail.com .