

---

# Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais

*Contributions of Budget Base Zero (OBZ) in the Planning and Control of Results in Entrepreneurial Organizations*

---

**Alexandre Marino Costa**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brasil

**Gilberto de Oliveira Moritz**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brasil

**Filipe Menezes Vasconcellos Machado**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brasil

## **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo identificar as contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) para o desenvolvimento do planejamento e do controle de resultados em organizações empresariais, em especial seus reflexos na gestão de empresas. No início são abordados conceitos e aplicações do OBZ, caracterizado como uma ferramenta de gestão financeira. Com relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Realizou-se um estudo de caso em uma empresa que atua no segmento de produção e comercialização de bebidas, a qual aplica a metodologia do OBZ no desenvolvimento do plano orçamentário. Pode-se concluir que o OBZ não é simplesmente uma ferramenta para reduzir custos e garantir economias, mas sim uma ferramenta de gestão empresarial que visa proporcionar o desenvolvimento de melhores práticas para a elaboração de suas atividades, assim como para a otimização de recursos financeiros.

**Palavras-chave:** Orçamento Base Zero, Gestão de Custos, Planejamento, Controle de Resultados.

## **Abstract**

The present article has the objective of identifying the contributions of Budget Base Zero (OBZ) in the development of the planning and control of results in entrepreneurial organizations, especially their consequences in the management of companies. At the beginning, concepts and applications of the OBZ are presented, which is characterized as a tool of financial management. As regards the methodological procedures, the research adopted a qualitative, inquiring and descriptive approach. A case study was carried out in a company which is active in the production and commercialization of drinks, and which applies the methodology of the OBZ in the development of its budget planning. It can be concluded that the OBZ is not only a tool to reduce costs and to guarantee economies, but a tool of entrepreneurial management whose goal is to provide the development of better practices for the elaboration of the activities, as well as for the optimization of the financial resources.

**Key words:** Budget Base Zero, Management of Costs, Planning, Control of Results.

---

## 1 Introdução

O fenômeno da globalização traz para o mundo empresarial a possibilidade da diversidade e da inovação, cada vez mais exigindo das organizações agilidade no empreendimento de ações eficientes. No desenvolvimento de suas atividades, essas organizações criam e recriam as ferramentas gerenciais necessárias para a condução de seus objetivos e propósitos.

A modernidade e o avanço dessas ferramentas fizeram com que surgisse um modelo de elaboração de orçamento aprimorado em relação aos modelos tradicionais, o OBZ – Orçamento Base Zero. Essa nova ferramenta orçamentária exige que se deixe de lado todos os dados históricos das despesas e receitas da organização para que, a partir de então, seja feita uma análise de toda e qualquer despesa futura, assim como da receita referente ao exercício em questão, o que possibilita a elaboração de uma nova justificativa para a necessidade real. Desta forma, procura-se diminuir a probabilidade de se perpetuarem os erros constatados anteriormente.

Assim, o presente artigo tem como objetivo identificar as contribuições do OBZ para o desenvolvimento do planejamento e do controle de resultados em organizações empresariais, especialmente seus reflexos sobre a gestão de custos. Desta forma, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa que utilizou como referencial uma empresa que atua no segmento de produção e comercialização de bebidas, a qual aplica a metodologia do OBZ no desenvolvimento do plano orçamentário, mais precisamente no Centro de Distribuição Direta localizado no município de São José, Estado de Santa Catarina, a qual será doravante denominada “*Só bebidas*” (nome fictício).

Este artigo está assim estruturado: inicialmente, a introdução do tema e os objetivos principais do estudo, seguidos por uma breve base teórica destacando conceitos e aplicações do OBZ, em especial os fundamentos da elaboração dos pacotes de decisão. Posteriormente, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo e, logo após, a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa. Finalmente, são apresentadas as considerações finais.

## 2 OBZ: Conceitos e Aplicações

A administração financeira consiste na análise e no controle de recursos financeiros utilizados nos processos das organizações com a função de garantir o atendimento de seus objetivos.

Neste sentido, Gitman (2002, p.16) destaca que o “objetivo da administração financeira está ligado ao objetivo da empresa: maximização de seu lucro e de seus acionistas. Sua função é criar mecanismos de análise e controle, para orientar e influenciar nas tomadas de decisão que resultem em maior retorno financeiro para a empresa”.

Portanto, a administração financeira deve garantir o controle dos recursos

---

financeiros para que consiga manter controle total da saúde financeira das organizações e, com isso, assegurar as informações necessárias para que os administradores consigam tomar decisões eficazes, que venham a garantir vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Braga (1989, p. 23) afirma que “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. Logo, a administração financeira está baseada no uso de técnicas de análise e de planejamento para tornar possível o controle e a administração da troca de fundos entre as pessoas e as organizações.

Uma das técnicas de planejamento financeiro utilizada pelas organizações é a elaboração e a implementação do planejamento e do controle de resultados, definidos por muitos autores como a elaboração e a implantação do orçamento.

Para Brookson (2000), o orçamento em organizações empresariais representa um plano de atividades futuras que pode assumir diversas formas, mas, normalmente, reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros. Em suma, é a ferramenta que fornece as bases para se aferir o desempenho das organizações.

Contudo, a dificuldade de se conseguir controlar com exatidão as informações e de se realizar planejamentos consistentes dentro das organizações provoca uma certa preocupação por parte dos gestores na hora da elaboração dos planos orçamentários empresariais.

Os orçamentos, segundo Zdanowicz (1989, p. 22), são “uma técnica para o planejamento sistemático, que visa resguardar a segurança dos negócios das empresas, além de proporcionar ao administrador informações e dados para comparações freqüentes entre os resultados obtidos e os valores e quantidades esperados”. Sua grande importância está em garantir o controle e em fornecer as informações necessárias que auxiliem no processo de tomada de decisão, mas, como abordado por Sanvicente e Santos (1995), os orçamentos compreendem estimativas do futuro e não obtêm êxito se não estiverem estruturados em um planejamento consistente.

Devido à preocupação com a importância das informações e com a eficiência do planejamento dentro das organizações é que os gestores buscam incorporar novos conhecimentos para suas empresas, de modo a conseguirem reduzir a fragilidade dos modelos de orçamentos tradicionais aplicados, que, segundo Lunckes (2003), perpetuam ineficiências do passado visto que são elaborados com base nas informações dos anos anteriores.

Padoveze (2000, p. 384) diz que “a filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, ou seja, nunca deixar o orçamento partir da observação dos dados do passado, pois estes podem conter ineficiências que poderiam ser perpetuadas”.

Já Atkinson *et al.* (2000, p. 495) são um pouco mais enfáticos ao declararem que “o OBZ surgiu, em parte, para combater os orçamentos incrementais indiscriminados, já que essa abordagem pode requerer muito pouco raciocínio e pode resultar em má

alocação de recursos”.

O OBZ teve sua primeira utilização por volta de 1970, na divisão de Assessoria e Pesquisa da *Texas Instruments*, onde Peter A. Pyhrr realizou, no mês de novembro, a publicação desse tema na *Harvard Business Review*. No ano de 1973, o autor auxiliou no processo de implementação dessa técnica no Estado da Geórgia. (LUNKES, 2003)

Novamente, para Atkinson *et al.* (2000, p. 495), “o orçamento base zero permite que os planejadores aloquem os recursos escassos da empresa para as propostas de gastos que, segundo eles, atingirão melhor as metas da empresa”.

O OBZ consiste em uma técnica operacional de planejamento que exige dos gestores grandes responsabilidades e cuidados na elaboração do orçamento organizacional, pois deverá ser construído sem levar em consideração as receitas e despesas realizadas no passado. De acordo com Carvalho, *apud* Lunckes (2003), as principais características e objetivos do OBZ são:

- a) analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
- b) focalizar objetivos e metas das unidades de negócio, cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- c) assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chave do negócio;
- d) aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- e) desenvolver a forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas;
- f) fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

O processo de elaboração dessa ferramenta do planejamento organizacional exige que os gestores assumam responsabilidades sobre seus gastos; assim, cada um deles é obrigado a apresentar justificativas e argumentos capazes de comprovar a necessidade do gasto para a sua unidade.

Segundo Padoveze (2000, p. 384), “o OBZ está intimamente ligado ao custo padrão ideal”. O mesmo autor enfatiza, em sua obra, que este custo representa o custo de um produto/atividade que aconteça sem qualquer desperdício e ociosidade, em condições ideais de produção ou realização, com os melhores equipamentos e os melhores recursos humanos.

O OBZ depende muito das pessoas que estão envolvidas com seus processos de elaboração e de controle, sendo altamente influenciado pelo desempenho das mesmas.

Assim sendo, cada gestor tem a responsabilidade de preparar um pacote de decisões para cada atividade ou operação, e este pacote inclui análise de custos,

---

finalidades, alternativas e benefícios. Os gestores devem primeiramente identificar diferentes maneiras de executar cada atividade, como operações centralizadas *versus* descentralizadas, ou a avaliação da economia na terceirização e no esforço de gerenciamento das despesas. (PYHRR, *apud* LUNCKES, 2003)

Para tanto, cada gestor deve organizar seu plano orçamentário a partir de pacotes de decisões que facilitem o processo de tomada de decisão. Para elaborar tais pacotes, uma reavaliação de todas as atividades que compõem este agrupamento devem ser levadas em consideração, visualizando se são da mesma natureza ou apresentam semelhanças, e avaliando-as conforme sua prioridade.

### **2.1 Elaboração dos pacotes de decisões**

Como já abordado anteriormente, os pacotes de decisões são elaborados a partir de análises realizadas sobre todos os gastos existentes na organização, determinando e descrevendo cada atividade e separando os gastos de acordo com sua origem, natureza e semelhanças entre si.

A partir da reunião dos gastos de acordo com os critérios citados, criam-se os pacotes de decisões que servem de documento para identificar e descrever uma atividade específica de modo que a administração possa: i) avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para a obtenção de recursos imediatos, e ii) decidir aprová-la ou rejeitá-la. (PYHRR, *apud* LUNCKES, 2003)

Portanto, os pacotes de decisão são criados para auxiliar a administração a realizar a alocação de acordo com as origens das despesas, procurando estruturá-las de uma forma que represente a justificativa de sua existência.

Essa estrutura é elaborada de maneira que crie unidades menores que fazem parte da composição das despesas. Essas unidades são denominadas variável base zero (VBZ). Para que essa estrutura facilite ainda mais a visualização, a mesma ainda pode ser desdobrada em núcleos de base zero (NBZ) que, segundo Lunckes (2003, p. 96), são as unidades de onde são retiradas as informações para a elaboração do orçamento, muitas vezes confundidas e adotadas como centros de custo.

A construção do OBZ pode compreender a criação de inúmeros pacotes de decisão, sendo cada um deles destinado a um tipo de atividade e compreendido por várias VBZs e, conseqüentemente, vários NBZs.

De acordo com Lunckes (2003), para a elaboração dessa ferramenta orçamentária é preciso primeiramente garantir a existência de donos de pacotes base zero (PBZ) e principalmente VBZs atuantes, sendo que esses donos deverão:

- a) estudar e conhecer bem a atual estrutura;
- b) dimensionar a estrutura para o exercício seguinte;
- c) elaborar a memória de cálculo para cada variável base zero;
- d) realizar a comparação com a mesma VBZ do ano anterior;

- e) justificar a solicitação dos recursos.

As responsabilidades dos donos das unidades do OBZ devem ser determinadas de acordo com uma matriz de responsabilidade, que demonstre toda a estrutura do orçamento, aberto por pacotes de decisão e suas VBZs, já relacionando as pessoas que serão as donas destas unidades.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa teve caráter descritivo e exploratório. Segundo Gil (1991, p. 21), uma pesquisa exploratória:

visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

A pesquisa bibliográfica serviu de base para a realização do estudo de caso que fundamenta o presente artigo. Mattar (1999, p. 84) afirma que se trata de “um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa”.

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa pois, de acordo com Silva e Menezes (2001), este tipo de abordagem compreende a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados às observações feitas e não requer a utilização de métodos ou técnicas estatísticas.

Por se tratar de um estudo de caso, o pesquisador fez suas observações diretamente no campo, com vistas a entender a natureza e o caráter subjetivo das atividades pesquisadas. Também conforme mencionado anteriormente, a pesquisa foi realizada em uma organização de produção e distribuição de bebidas alcoólicas e não-alcoólicas localizada na região da Grande Florianópolis, mais precisamente no Centro de Distribuição Direta localizado no município de São José – SC, neste artigo denominada “*Só Bebidas*”.

Os dados utilizados nesta pesquisa podem ser classificados como primários e secundários. Os dados primários foram coletados diretamente na organização em estudo, por meio de entrevistas pessoais do pesquisador com os funcionários e observações que foram feitas durante as atividades que envolviam e influenciavam o tema em foco. Para Matar (1996, p. 134), “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

---

Como fonte de dados secundários foi realizado um levantamento de relatórios, padrões internos, banco de dados, entre outros, todos documentos disponibilizados pela organização. Na visão de Mattar (1996, p. 134), “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão à disposição dos interessados”.

Por tratar-se de um estudo de caso, sabe-se que existem algumas limitações referentes ao trabalho realizado, cujos resultados não podem ser generalizados para as demais organizações visto que há que levar-se em consideração as diferenças estruturais entre as instituições. Apesar de o estudo ter sido realizado em uma unidade específica, pôde-se verificar que os resultados obtidos de certa forma elucidaram o problema levantado pela pesquisa.

#### **4 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa**

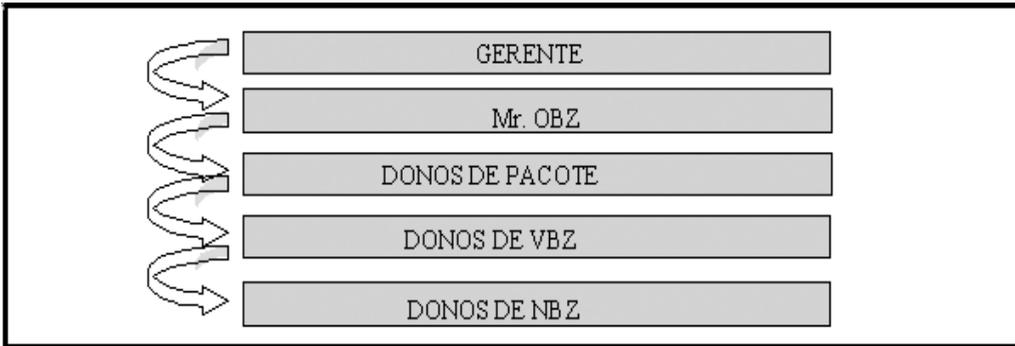
Esta etapa do estudo tem por objetivo apresentar as contribuições do OBZ, após a sua implantação, para a organização, assim como seus reflexos sobre a utilização de tecnologias e de sistemas de informação, além do aprimoramento e do desenvolvimento das pessoas que nela trabalhavam.

##### ***4.1 Contribuições do OBZ na organização***

No ano de 1999 a empresa “*Só Bebidas*” passou por uma alteração em suas ferramentas de controle orçamentário. Modificou a metodologia tradicional utilizada na elaboração de orçamentos e implantou uma ferramenta denominada OBZ; elaborou os planos orçamentários por meio de uma reavaliação de todas as despesas e analisou-os quanto a sua necessidade, classificando-os de acordo com sua prioridade.

A ferramenta tem uma forma hierárquica bem definida, sendo representada conforme a Figura 1, apresentada a seguir.

**Figura 1: Hierarquia do OBZ**



Fonte: Adaptado OBZ - Orçamento Base Zero, “Só Bebidas”.

Pôde-se constatar que o OBZ contribui de forma significativa para a realização de um estudo detalhado do que realmente é imprescindível para o desenvolvimento da organização. Além de categorizar as necessidades de acordo com suas prioridades e de garantir subsídios para o planejamento, esta ferramenta proporciona a criação, dentro das organizações, de foco nos resultados que se pretende alcançar, ou que foram traçados como meta.

Esse foco é obtido a partir das ações que são exigidas por essa metodologia de acompanhamento dos resultados, os quais vão sendo obtidos no decorrer do período. Pode-se constatar que o OBZ proporciona inúmeras contribuições para as organizações, se avaliadas as alterações que esta ferramenta provoca na estrutura orçamentária das unidades.

O manual do OBZ trouxe a apresentação da estrutura que se pretendia alcançar com a sua aplicação, sendo apresentados os pacotes de decisões que deveriam ser preparados, os princípios que justificariam os agrupamentos das contas contábeis (VBZs) e os centros de custos (NBZs) que deveriam existir para facilitar a alocação dos custos de acordo com as atividades.

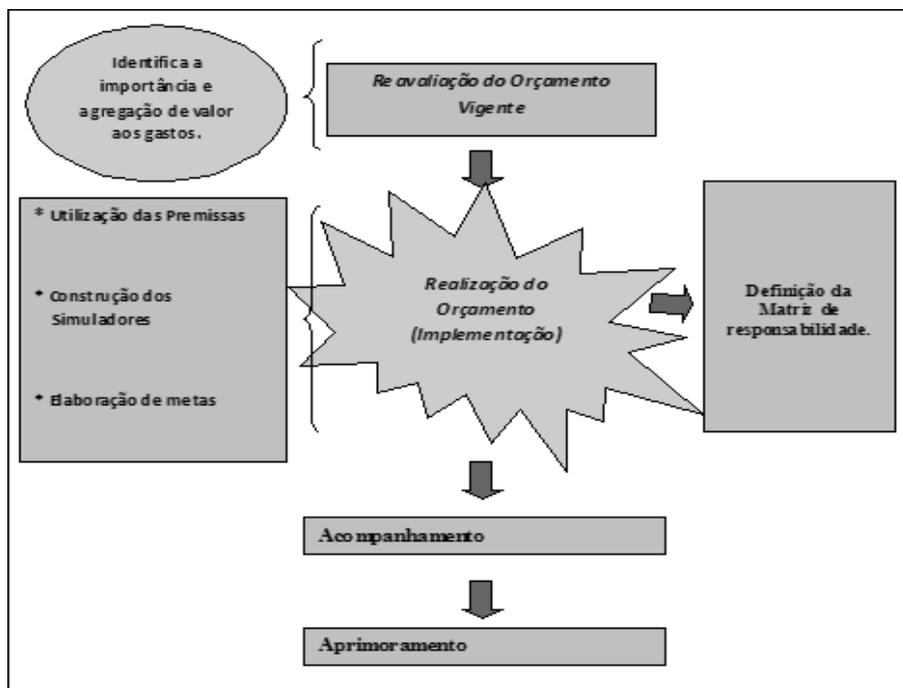
O processo de implantação do OBZ compreendeu a elaboração de um padrão operacional que estabeleceu os procedimentos necessários para a análise e o acompanhamento da ferramenta, conseguindo, assim, obter a correta utilização das verbas sem ultrapassar os limites de cada VBZ.

Todos os pacotes de decisões e suas VBZs foram elaborados a partir das análises realizadas de todos os gastos que existiam na organização, e passaram a ser agrupados de acordo com os tipos de despesas e suas semelhanças. Para todas as despesas foram criados modelos de instruções detalhando suas características e suas origens, que são conhecidas como premissas orçamentárias e que foram elaboradas pela Diretoria Financeira.

As premissas têm o objetivo de determinar as ações e as atividades que podem ser realizadas durante o período em uma VBZ e auxiliar na elaboração das metas de

cada conta contábil, pois visam determinar todos os gastos que podem e que não podem ser lançados numa determinada conta. Uma forma de visualização simplificada das etapas que transcorreram durante o processo de elaboração do OBZ da unidade é apresentada na Figura 2.

**Figura 2: Etapas para implementação do OBZ**



Fonte: Adaptado OBZ - Orçamento Base Zero, “Só Bebidas”.

Verificaram-se as ações de reformulação de todo o plano orçamentário com vistas a identificar as possibilidades de economias que não interfiram no desempenho da organização, bem como a exterminar possíveis desperdícios que pudessem estar sendo perpetuados dentro dela com o passar dos anos.

Essa reformulação exige a criação de planos de responsabilidades para os funcionários, planos estes que incentivam o desenvolvimento da administração orçamentária participativa dentro da organização. Esta iniciativa faz com que se obtenha um maior comprometimento com os gastos, visto que os custos são uma das únicas variáveis cujo controle pode ser desenvolvido.

A delegação de autoridade que se obtém com a utilização do OBZ provoca uma maior flexibilidade dentro da organização, posto que permite a tomada de decisão pela utilização de melhores práticas com maior facilidade, já que o controle e o acompanhamento são realizados durante todo o processo de implantação.

Essas contribuições podem ser visualizadas conforme se entende a

transformação verificada dentro do Centro de Distribuição Direta da “*Só Bebidas*”. A organização não tinha conhecimento de seus gastos, simplesmente considerava o orçamento um componente da organização que não interferia nos resultados finais. À medida que a organização passou a visualizar o orçamento organizacional como fundamental para a elaboração de seu planejamento anual de ações, ela passou a identificar as oportunidades de se obter benefícios.

Pôde-se constatar que no primeiro ano de utilização da ferramenta, a organização chegou a obter uma redução nos custos de R\$152 milhões em gastos fixos, em nível corporativo. Os resultados surpreendem, mas a metodologia não trata simplesmente de garantir a redução e o corte de custos, mas sim de buscar eficiência para auxiliar na determinação dos melhores caminhos a serem seguidos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ademais, o OBZ garante o controle dos resultados durante o período, permitindo assim visualizar se os caminhos que estão sendo seguidos estão de acordo com o que havia sido planejado.

#### ***4.2 Reflexos sobre a utilização de tecnologias e de sistemas de informação***

A capacidade com que se obtém as informações para responder às mudanças quase que freqüentes, provocadas pelo advento da globalização, muitas vezes determina a sobrevivência das organizações e, com certeza, garante vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Os relatórios obtidos a partir do sistema são exportados para o programa Excel, onde são gerados os arquivos de acompanhamentos diários que sinalizam a existência de lançamentos inconsistentes do OBZ, como se todos os valores orçados para aquele mês já tivessem sido lançados e como se os centros de custos estivessem alocados corretamente para as despesas lançadas através da estrutura representada pela Figura 3.

Figura 3: Estrutura OBZ por pacote de decisão

Orçamento Base Zero - Diretoria RS / SC					
Com NBZ Projetos	MÊS		REAL SAP JAN	TEND JAN	PLAN JAN
	REAL DEZ	JAN			
Gastos Indiretos	0	24.954	0	0	93.101
Gastos Indiretos Fixos	0	24.954	0	0	93.101
Pacote Aluguel	0	13.893	0	0	12.987
Pacote Gastos Financeiros	0	0	0	0	1.505
Pacote Informática	0	0	0	0	1.180
Pacote Jurídico	0	0	0	0	0
Pacote Manutenção	0	9.031	0	0	19.649
Pacote Terceiros	0	16	0	0	0
Pacote Utilidades	0	1.175	0	0	7.766
Pacote Gente	0	0	0	0	42.529
Pacote Indiretos Gente	0	39	0	0	7.485
Pacote Contingencias	0	0	0	0	0
Gastos Indiretos Var.	0	0	0	0	0
Pacote Prej. c/ Distrib	0	0	0	0	0
Pacote Fretes	0	0	0	0	0
Pacote Vendas	0	0	0	0	0
Pacote Ressarcimento	0	0	0	0	0
Pacote Apoio Logístico	0	0	0	0	0

Fonte: Adaptado Relatório Acompanhamento OBZ – Orçamento Base Zero, “Só Bebidas”.

Para assegurar-se desta capacidade de resposta ágil e eficiente, a empresa “Só Bebidas” utiliza-se de um sistema de gestão empresarial integrado que é disponibilizado em módulos para as organizações. Este sistema de gerenciamento de informações é denominado SAP, no qual a organização não deixa de investir em suas atualizações por se tratar de um programa que fornece auxílio na obtenção de uma visão estratégica dos recursos da organização.

Todas as informações referentes aos lançamentos contábeis realizados no OBZ passam pelo SAP e lá ficam registradas, podendo posteriormente gerar relatórios que forneçam os dados consolidados por pacotes de decisão, assim facilitando a análise dos referidos dados.

#### 4.3 Reflexos sobre o aprimoramento e o desenvolvimento humano

O OBZ é fundamentado em critérios que incentivam o processo participativo dentro da organização. Tal processo participativo busca a evolução da capacidade das pessoas. Esta ferramenta, como já abordado anteriormente, consiste em um processo de planejamento orçamentário que está altamente dependente do nível de aprendizado que existe dentro da unidade.

Para tanto, treinamentos e cursos de capacitação na função acabam sendo de extrema importância para o andamento do processo de desenvolvimento dentro da empresa. Anteriormente, a organização utilizava o modelo orçamentário incremental, o qual não exigia muito da capacidade analítica e muito menos da capacidade intelectual de cada colaborador. Com a implantação da nova ferramenta orçamentária - o OBZ -, a organização passou a exigir das pessoas maior comprometimento com os orçamentos e elas passaram a adquirir maior autoridade sobre os custos da organização. Como não estavam adaptadas, verificou-se a necessidade do desenvolvimento de habilidades

técnicas para a utilização dos programas de controle e armazenamento dos dados, assim como os programas de acompanhamento dos resultados. Além do aperfeiçoamento técnico, as pessoas tiveram de desenvolver suas habilidades comportamentais, sua capacidade de tomada de decisão, assim como seu espírito de liderança.

Tudo isso foi influência das características do OBZ, que necessita de uma maior participação dos colaboradores para criar, assim, relações de autoridade e aprendizagem entre as pessoas.

## **5 Considerações Finais**

A partir da delegação de responsabilidades para todos os colaboradores da organização, ela passa a ter o maior comprometimento de todos, que passam a realizar o planejamento de seus recursos específicos de acordo com as necessidades verificadas.

Essa ferramenta - o OBZ - exige uma delegação de autoridade a diversos setores organizacionais, pois determina os responsáveis, denominados “donos”, por todas e quaisquer VBZs que possam vir a receber lançamento de despesas durante o exercício corrente.

Com esta espécie de planejamento individualizado para cada VBZ, a organização passa a obter um maior controle dos recursos e, conseqüentemente, reduz a probabilidade de as estimativas realizadas estarem incorretas, sendo que todas passam a ser justificadas. Assim consegue-se utilizar o orçamento para facilitar a elaboração do planejamento organizacional.

A necessidade da justificativa para o planejamento dos gastos para o próximo ano exige dos Donos das VBZs um conhecimento maior sobre todas as possíveis despesas que poderão ser orçadas em suas contas, sendo inevitável que entendam suas origens.

A partir do momento em que eles conseguem entender o surgimento dos gastos, a identificação de alternativas que geram economias passa a ser realizada mais facilmente. Esta ferramenta exige até que as negociações com os fornecedores acabem sendo antecipadas, já para que sejam contemplados os possíveis reajustes que devem ocorrer no período.

Pode-se concluir que o OBZ não constitui simplesmente uma ferramenta para reduzir custos e garantir economias, mas sim uma ferramenta de gestão empresarial que visa proporcionar o desenvolvimento de melhores práticas para a elaboração das atividades que representem melhores economias financeiras. Há, ainda, a vantagem que ele proporciona um maior controle dos gastos da organização, acompanhados do conhecimento das atividades que originaram essas despesas, assim garantindo informações mais confiáveis para a elaboração do planejamento das metas e objetivos da organização.

Contudo, para a utilização do OBZ a empresa necessita ter uma estrutura organizacional capaz de atender às exigências dessa ferramenta, possuindo um sistema de informação capaz de armazenar de forma organizada as movimentações contábeis para posteriormente facilitar a sua utilização.

Um outro aspecto interessante a ressaltar sobre o OBZ é o fato de que essa metodologia depende da atuação dos colaboradores da organização, principalmente do comprometimento de cada um. Os aspectos motivacionais interferem na implantação e utilização da ferramenta, sendo necessário que a organização identifique a presença destas características em seus funcionários antecipadamente, evitando correr riscos que possam comprometer a sua aplicação.

### **Referências**

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. Trad. André O. Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo. Editora Atlas, 1989

BROOKSON, S. **Como Elaborar Orçamentos**. Série Sucesso Profissional. PubliFolha. Divisão de Publicações da Empresa Folha da Manhã S.A, 2000

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª ed. São Paulo : Harbra Ltda, 2000.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

PADOVEZE, C L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE, A. Z., SANTOS, C. C. **Orçamento na Administração de Empresas – Planejamento e Controle**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SILVIA, E. L; MENEZES, É. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento Operacional**. 3º ed. Porto Alegre: D.C.Luzzato Editores Ltda, 1989

**Artigo recebido em:** Outubro de 2007 e

**Artigo aprovado para publicação em:** Março de 2008.

**Endereço dos autores:**

**Alexandre Marino Costa**

marino@cse.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina - Departamento de Ciências da Administração  
– CAD/CSE

Campus Universitário Trindade - Florianópolis, SC – Brasil – CEP 88040-900

**Gilberto de Oliveira Moritz**

gomoritz@cse.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina - Departamento de Ciências da Administração  
– CAD/CSE

Campus Universitário Trindade - Florianópolis, SC – Brasil – CEP 88040-900

**Filipe Menezes Vasconcellos Machado**

fcelos@hotmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina - Departamento de Ciências da Administração  
– CAD/CSE

Campus Universitário Trindade - Florianópolis, SC – Brasil – CEP 88040-900