

OBZ – ORÇAMENTO BASE ZERO



O modelo orçamentário denominado "Orçamento base zero" (OBZ) foi introduzido pela primeira vez ao público em um artigo de 1970 por *Peter A. Pyhrr* na *Harvard Business Review* e logo ganhou seguidores. Mas, depois de alguns anos este modelo de gestão caiu no esquecimento por causa de equívocos em sua interpretação.

O OBZ é uma técnica de planejamento e de tomada de decisões que inverte o processo de trabalho do orçamento tradicional. Na elaboração de um modelo orçamentário padrão, os gerentes de departamentos procuram orçar suas despesas sem uma análise profunda das mesmas, baseando-se geralmente nos gastos do ano anterior e, em seguida, apresentando e justificando a seus chefes as necessidades de aumentos das verbas orçadas.

Em virtude das necessidades de mudanças na maioria das empresas para a obtenção de ganhos de competitividade, ele passou a fazer parte novamente das discussões orçamentárias de muitas delas.

Orçamento Tradicional



Quando optamos em adotar o modelo de Orçamento Base Zero, deixamos de fazer referências a quaisquer despesas de períodos anteriores. Todas as funções do departamento orçado são revistas de forma abrangente e as novas despesas propostas para o exercício devem ser justificadas e aprovadas. A Base Zero não tem a ver se o orçamento proposto está aumentando ou diminuindo em relação ao ano anterior. Ela, na verdade, significa a real necessidade de recursos que determinada área necessita para atingir os resultados que a empresa almeja.

Orçamento OBZ – Base Zero



O OBZ da década de 70 foi fundamentado em atribuir cada atividade a um pacote de decisão onde deveria haver uma classificação desses pacotes e avaliação dos custos e benefícios sem levar em conta históricos passados.

Atualmente o OBZ é muito mais do que isso, é um processo repetitivo para avaliar rigorosamente cada real alocado no orçamento anual, gerenciar o desempenho financeiro mensal e construir uma cultura de gestão estratégica de custos.

O que tem diferenciado o OBZ das demais metodologias de orçamentação, é a mudança de mentalidade que derruba paradigmas e pressupostos dos gestores. Em vez de comparar os gastos deste ano com o do ano passado, o OBZ demonstra ser mais eficiente no processo de orçamentação pois faz com que os gastos sejam revistos e questionados através de uma visão *bottom up*.

Em vez de discutirmos se nosso orçamento ficou maior, igual ou menor que o do ano passado, passamos a discutir a eficiência de cada real gasto em relação ao futuro que projetamos.

A metodologia OBZ alinha junto aos executivos a abordagem de ROCE (*Return on Capital Employed*). Ele pode eliminar gastos improdutivos, permitindo que executivos realoquem a sobras de capital para crescimento da organização, através de ações de pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas. O OBZ é um modelo padronizado e replicável que pode ser implementado em todo tipo de empresa, garantindo alinhamento de processos, controles, sequência e incentivos.

O OBZ é uma ferramenta importante, mas tão importante são os elementos organizacionais que devem apoiá-lo, com base na disposição da organização para desafiar o pensamento atual, e sua tolerância dos riscos que surgem ao fazer alterações necessárias para reduzir custos.

Cinco fatores são fundamentais e necessários para se construir uma cultura de gestão de custos que distingue OBZ como uma metodologia superior às demais.

- **Aprofundamento da visibilidade dos direcionadores (*drivers*) de custos**

As empresas necessitam de uma de uma compreensão granular dos direcionadores (*drivers*) de custos para que os gestores possam tomar decisões melhores e mais rápidas sobre como controlá-los. Taticamente, significa agrupar os custos em uma matriz com duas dimensões contendo o tipo de despesa e o proprietário. Esta forma de visão permite uma transparência em relação a como os custos se formam na empresa e o porquê dos mesmos. Sem este tipo de visibilidade é muito fácil para gestores resistentes a mudanças justificar a forma como as coisas são e o porque eles não podem mudar nada.

- **Modelo de governança de dupla propriedade/responsabilidade**

Duas pessoas, “o proprietário do centro de custo/resultado ou UE”, e um líder de um centro de custo funcional (tais como o setor de manutenção), devem se concentrar em reduzir as despesas em um determinado pacote. A adição de um segundo proprietário tira a autonomia do “proprietário do centro de custo ou resultado ou UE” fazendo com que um diálogo contínuo e saudável no processo de gestão de custos ocorra. Este modelo de governança ajuda a difundir as melhores práticas entre unidades de negócios.

- **Processos rigorosos para o planejamento e monitoramento**

O Orçamento Base Zero é apenas uma parte do processo do planejamento. Uma etapa anterior inclui a definição de metas agressivas de redução de custos de cima para baixo, apoiadas por análises detalhadas de informações e por fim negociações estruturadas do orçamento em toda a empresa. Exames mensais sobre esses planos devem assegurar que as economias não se percam com aumentos de outros custos e as variações desfavoráveis devem ser rapidamente abordadas por ambos proprietários dos custos.

- **Alinhando incentivos**

A partir da criação de indicadores objetivos que mensurem o desempenho de custos que tragam benefícios para a companhia em relação ao seu crescimento bem como no aumento no seu lucro pode permitir vincular estes ganhos a programas de remunerações variáveis. Para estes indicadores deve-se considerar apenas o que está sob o controle de cada gerente, para evitar penalizar os gestores em relação a rateios e despesas que não estão sob seu controle.

- **Mentalidade**

Talvez a mudança mais crítica esteja na mentalidade dos gestores. O OBZ terá sucesso quando os gerentes pararem de tentar provar o por que não existem chances de mudanças para algo que já exista na empresa e comecem a pensar ativamente sobre maneiras de torná-la mais produtiva com melhores resultados e efetiva, da mesma forma como muitas vezes o faz quando a questão está relacionada ao seu orçamento pessoal.

- **Uma ferramenta para todas as épocas**

O OBZ é uma ferramenta eficaz, mas também é um processo minucioso que leva tempo para executar e requer uma administração comprometida com o modelo adotado. Antes de iniciar o processo orçamentário, a administração da empresa necessita construir uma base de informações altamente detalhada, desenvolver e demonstrar quais são os direcionadores de custo, e focar as metas agressivas de redução de custos e se for necessário aumento de custos para que a empresa obtenha melhores resultados.

Momentos oportunos de se implantar o modelo OBZ:

- Em processos de mudança na gestão onde, há a necessidade e oportunidade de mudanças de comportamentos e práticas da empresa;
- Quando uma empresa é de baixo desempenho e há a necessidade urgente de melhoria nos resultados;
- Quando a cultura desempenho de uma empresa resiste ao conceito de melhoria contínua;
- Quando uma empresa necessita de fontes de economias e receitas para iniciativas de crescimento.

Vantagens do OBZ – Orçamento Base Zero:

- Operações ineficientes são identificados;
- Permite que os gestores respondam rapidamente a mudanças no ambiente externo.;
- Ela promove questionamentos e atitudes desafiadoras;
- Ele garante o uso eficiente de recursos limitados, alocando-os de acordo com a importância relativa dos programas;
- A revisão anual dos programas indica o valor relativo dos programas e, assim, garante que nenhum programa continuará a existir para além da sua vida produtiva;

- Ele ajuda a gestão para projetar e desenvolver técnicas de baixo custo para melhorar as operações;
- Os objetivos corporativos podem ser alcançados com mais sucesso sob a orientação e gestão baseada na orçamentação de base zero;
- A criação de unidades de decisão faz com que o sistema de avaliação de desempenhos seja mais eficaz.

Limitações do OBZ – Orçamento Base Zero:

- Aumento do fluxo de documentos;
- Custo de preparação;
- Classificação subjetiva;
- Mais ênfase em benefícios de curto prazo e os benefícios qualitativos são muitas vezes ignorados;
- Não aplicável a pequenas empresas;
- A identificação de unidades de decisão e pacotes de decisão cria série de problemas para a organização (descentralizada);
- O processo de orçamentação base zero requer conhecimentos específicos, inteligência, experiência e formação contínua por parte dos executivos. Assim, não é adequado para organizações que não possuam estas características.

Se você tem interesse por este tema ou quer saber como implantar esta cultura na sua empresa, fale conosco!

Valini & Associados
Luis Valini – Diretor
www.valini.com.br
luis@valini.com.br